المشكلات الإدارية
التي تواجه مديري المدارس

الكاتب
فهد بن صالح بن محمد الوهيبي

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

٣٧١.٢

ا . ف

الوهيبي ، فهد بن صالح بن محمد .

المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس / فهد بن صالح بن محمد الوهيبي .- ط١.- دسوق : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع .

٣١٢ ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم .

تدمك : ٣ ـ ٤٦٥ ـ ٣٠٨ ـ ٩٧٧ ـ ٩٧٨

١. المدارس – تنظيم وإدارة .

أ - العنوان .

رقم الإيداع : ١٧٥٥٨.

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة

هاتف : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ - فاكس: ٠٠٢٠٤٧٢٥٦٠٢٨١

E-mail: elelm_aleman@yahoo.com

elelm_aleman@hotmail.com

فهرس الكتاب

المقدمة

تبدأ علاقة الإنسان المعاصر بالإدارة منذ الطفولة حيث يبدأ حياته رسمياً بورقة إدارية وهي شهادة الميلاد، ولا يمكن إثبات انتهاء حياته بدون ورقة إدارية وهي شهادة الوفاة، فهو أثمن شيء في الوجود لذا يجب علينا أن نكرمه ونرعاه ونهتم بأموره وشؤونه في مكان العمل، وأن يكون موضع اهتمامنا وأن يحتل المقام الأول في لائحة هذه الاهتمامات. وتعد الإدارة في عالمنا المعاصر من الأمور المهمة جداً في نجاح نظم المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعسكرية والتعليمية وغيرها.

و بالتالي يعكس ذلك اهتمام دول العالم بالأمور الإدارية في مؤسساتها ومنظماتها المختلفة، من أجل محاولة تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة وبالتالي العمل على التنمية الشاملة للمجتمع. والإدارة من العلوم الاجتماعية التطبيقية التي لم تبلغ من الدقة والقدرة التامة على التنبؤ بالنتائج، كما هو الحال في العلوم الطبيعية،ويعود السبب في ذلك إلى أن الإدارة تتعامل مع العنصر البشري والبيئة وكلاهما يتصفان بالحركة والتغير المستمر؛ مما يصعب معه وضع قوانين وقواعد ثابتة لها كالرياضيات أو الفيزياء، فموضوع الثبات في الإدارة موضوع نسبي وليس مطلقاً. (دياب، ٢٠٠١: ٧).

إن التربية والتعليم في أي مجتمع تهدف إلى التطور والنمو في العملية التربوية والتعليمية، فقد قامت التربية بتخصيص مصطلح (مدرسة) وأطلقته على المكان الذي خصصته لتعليم الأطفال، وخصصت أيضا المدرسين الذين يقومون بتدريب الأطفال ورعايتهم في المدرسة، ولعل السبب الرئيسي الذي دعاها لتخصيص مكان معين، هو ظهور التعليم الجماعي؛ لذا أصبح من الضروري توفير الأماكن اللازمة للأعداد الوفيرة التي تتوافد على المدرسة لتلقي العلم والمعرفة، ومن جهة أخرى نمو العلم والمعرفة وإتباع الثقافة، وظهور العلوم ، وتعدد الاختراعات المتطورة التي تظهر من حين إلى آخر في أنحاء العالم.

وبالطبع ما دام هناك تنوع في المعرفة لابد أن يقابلها تنوع المتخصصين في هذه المعرفة لتدريسها في المدرسة، فهناك أستاذ اللغة العربية، وأستاذ التربية الإسلامية، وأستاذ اللغة الانجليزية، وأستاذ الرياضيات، وأستاذ الكيمياء، وأستاذ الفنون التشكيلية ... وهؤلاء يحتاجون إلى من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم وينسقها إذا احتاج الأمر ذلك، لذا خصصت التربية مديراً للمدرسة، ويكون العقل المفكر للمدرسة، والقلب النابض فيها. (حمدان، ٢٠٠٧: ٢٣-٢٤).

فالمدرسة هي المصنع الذي تتبلور فيه العملية التعليمية والتربوية والثقافية في شتى صورها من أجل بناء الأجيال التي تصنع المستقبل وتعد له العدة لحاضره ومستقبله، وتعده من أجل القيام بتحمل مسئولياته الملقاة على عاتقه من أجل البناء والتطور. وهى وسيلة لتنفيذ السياسة العامة للتعليم والإدارة الفعالة لتحقيق أهداف هذه السياسة.

وتُعد المدرسة بإدارتها منظومة متكاملة تتكون من مدخلات(بشرية ومادية ومالية) وعمليات تشغيل ومن ثم مخرجات (مباشرة وغير مباشرة) وتغذية عكسية وبيئة محيطة، فالإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية التي هي جزء أيضاً من الإدارة العامة، والإدارة المدرسية هي جميع تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أساس سليم. (حمدان، ٢٠٠٧: ٢١).

وحتى يتمكن التعليم من تلبية احتياجات التنمية الشاملة فإنه يواجه الكثير من التحديات لتخريج نوعية جديدة من المتعلمين القادرين على معرفة أنفسهم وفهم الآخرين؛ لذا تسهم الإدارة المدرسية وما تتسم به من كفاءة وفعالية في توجيه وتوظيف سلوك الآخرين نحو تحقيق غايات مرغوب فيها تتفق مع أهداف المجتمع واحتياجاته ورفع الكفاءة الإنتاجية بشكل شامل كارتفاع التحصيل الدراسي للطلاب ووضع معايير ذات كفاءة عالية لأداء العاملين بالمدرسة وتشجيع المعلمين على المشاركة في عمليات التخطيط والتنسيق للفعاليات التي تنفذها المدرسة، والاهتمام بأساليب الابتكار والتجديد، وتوفير برامج التدريب المستمر للمعلمين، وتوطيد العلاقة بين البيت والمدرسة. وتحقق الإدارة المدرسية أهدافاً رئيسية منها: الانضباط المدرسي للحد من المشكلات الطلابية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إدارة واعية، تتمتع بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى الإدارة، التي أصبحت عملية هامة في المجتمعات باعتبار أهميتها تزداد باستمرار بازدياد مجال الأنشطة البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتفرع والتنوع من ناحية أخرى.

لذا من الضروري أن نعرض بعض التعريفات الخاصة بالإدارة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة .

الفصل الأول :
مفهوم الإدارة

الإدارة هي فرع من فروع العلوم الاجتماعية ،هي عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة للموارد المادية والبشرية للوصول إلي أفضل النتائج بأكثر الطرق وأقل التكاليف، وتعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في أي مجتمع ؛وذلك لما للإدارة من تأثير على حياة المجتمعات ؛ لارتباطها بالشئون الاقتصادية والسياسية والاجتماعية ولأن الإدارة هي التي تقوم بجمع الموارد الاقتصادية وتوظيفها لكي تشبع بها حاجات الفرد والجماعة في المجتمع .

الإدارة هي عملية التخطيط واتخاذ القرارات الصحيحة والمستمرة ،المراقبة والتحكم بمصادر المؤسسات للوصول إلي الأهداف المرجوة للمؤسسة وذلك من خلال توجيهة وتوظيف وتطوير المصادر البشرية والمالية والمواد الخام والمصادر الفكرية والمعنوية. [١]

فردريك تايلور *Frederic Taylor*: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق . [٢]

رالف دافيز *Ralph Davis* :الإدارة هي عمل القيادة التنفيذية .

جون مي *John Me* : الإدارة هي فن الحصول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أكبر خدمة للمجتمع .

هنري فايول *Henri Fayol* : تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه ،وينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب. [٣]

شيلدون *Sheldon* : الإدارة وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمات التنفيذ.

---

[١] - إدارة ويكيبيديا، الموسوعة الحرة/ar.wikipedia.org/wiki

[٢] - الادارة المدرسية الناجحة فى ظل تكنولوجيا - ...المعلومات ائتلاف المعلمين -https://ar... ar.facebook.com/AcoalitionofTeacherinMiniaGovernorate/.../٤...

[٣] - *Henri Fayol, lndustrial and management*

وليام وايت *William White*:الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص؛لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم.

حيث عرف دياب(٢٠٠١: ٩٤-٩٥) الإدارة عن رائد الإدارة التعليمية

فريدريك تايلور بأنها:المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه،ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة. [٤]

عرفها فورست بأنها:فن توجيه النشاط الإنساني.

عرفها دوايت بأنها:نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الجهد.

كما عرفها الخولي (٢٠٠٨: ١٣) بأنها:مجموعة من العمليات والوظائف والخطوات التي تتم داخل الهيئة التربوية المسئولة عن التعليم، وتقوم عليها أعباء ومسئوليات كبيرة ؛من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

كما عرفت المحامدة الإدارة(٢٠٠٥: ١٩) الإدارة بأنها:القدرة على الإنجاز وتعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة.

ويعرف شستربرنارد الإدارة بأنها : ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

ويرى لانسبرج إن كلمة الإدارة لفظة عامة وتغطي كل العوامل الداخلة في تشغيل منشأة ما.

أما تشرشمان فيرى بأنها:هي علم استخدام الجهد الإنساني تماما كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها.

في حين أن داركر يرى بأنها:هي وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ،ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف ،وتولي هذه الأعمال.

بينما سيسك يرى بأنها:هي التنسيق بين الموارد من خلال عمليات التخطيط، والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يمكن الحصول على الأهداف المحددة. (رفاعي٢٠٠٠: ٢٠) .

كما أن هناك تعريفات كثيرة ومختلفة حول مفهوم الإدارة باعتبارها أحد العلوم الإنسانية الاجتماعية القابلة لوجهات النظر المختلفة،وكذلك لقدم العمل بمهنة الإدارة يمكن إيجاز مفاهيمها التي ذكرها رفاعي(٢٠٠٠: ١٩-٢٠) فيما يلي:-

---

٤- *Fredrick Taylor, shop manage ment*

الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة،كبرت هذه الأهداف أم صغرت . والإدارة بهذا التعبير نشاط بشري جماعي هادف يهتم بتنظيم شئون الجماعة ويعمل علي تطوير وتقديم ما تعلمه تطورا سريعا نحو التقدم والازدهار .

معرفة ما تريد تحقيقه ومعرفة المشاكل التي يجب تجنبها ومعرفة القوى والعوامل التي تتعرض لها ، ومعرفة التصرف لك ولطاقم العمل بكفاءة بدون ضياع أي مجهود .

مجموع المجهودات لجميع أعضاء المشروع في سبيل الوصول إلي أهدافه .

مجال من مجالات الخدمة في المجتمع ،يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة ومن المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية مبنية علي أسس.

استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المنشأة أو المؤسسة نظاما له أهداف معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام، ويهتم هذا المفهوم بالأهداف والوسائل والمتابعة في مجال الإدارة.

استخدام للإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة ،والإدارة في ظل هذا المفهوم تقوم على المتابعة والتخطيط والتوجيه.

عملية أو مجموعة من العلميات التي بمقتضاها يتم تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه.(رفاعي،٢٠٠٠: ٢٠).

وبصفة عامة نستنتج من التعاريف السابقة أنه يمكننا تعريف الإدارة بأنها:جملة الوظائف أو العمليات (من تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه ورقابة..الخ) التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق أهداف المنظمة بأفضل نتيجة ممكن والأصل الاتيني لكلمة إدارة هو *Adm Ministrare-Serve* أي أن الكلمة تعني" *Toserve* " والإدارة بذلك تعني الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة(أباظة،١٩٩٥). [٥]

وتعرف الإدارة على أنها ذلك النشاط الإنساني الهادف إلى تحقيق نتائج محددة مرغوبة باستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة أفضل استخدام ممكن في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع (حسن،٢٠٠٤).

---

[٥]- سلسلة اساسيات الادارة : مفهوم الادارة http://www.startimes.com

سلسلة اساسيات الادارة : (مفهوم الادارة) الكاتب :رمثاوي منور ٢٠١٢.

ومن خلال ما تقدم نستطيع القول بأن الإدارة ترجمة للأفكار والنظريات والفلسفات إلى واقع،كما أنها أداة توجه التغيرات الإجتماعية والتيارات الثقافية بالإضافة إلى أنها عامل أساس في تسهيل التغير واستقراره.

الإدارة هي ذلك العضو في المؤسسة المسئولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة.

هي عملية تحديد وتحقيق الأهداف من خلال ممارسة أربعة وظائف إدارية أساسية هي(التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة).

هي صنع القرارات بصورة رشيدة لإنجاز الأهداف المطلوبة في الإطار الزمني الموضوع لها. [٦]

وعرّفها جلوفر بأنـــَّها القوة المفكرة التي تُحلِّل وتصف وتُخطط وتُحفز وتُقيم وتُراقب الاستخدام الأمثل للمواردِ البشريةِ والماديةِ اللازمة لتحقيقِ هدفٍ مُحدَّدٍ معروف.

وهناكَ مَنْ عَرَّف الإدارة بأنَّها : [٧]

أي أنـــَّها "عملية تعظيم للمساهمات البشرية والمادية والمالية لتحقيق أهداف المنظمة ".

إن وضع تعريف محدد وشامل للمصطلحات فى العلوم الاجتماعية بصفة عامة وفى الادارة بصفة خاصة من الأمور الصعبة الشائكة، لان الإنسان بطبعه كائن ديناميكي ومتطور ومتغير، بالإضافة إلى التأخر الكبير فى الاهتمام بعلم الادارة وبنائها النظري، وتعدد العلوم التي تدرس الإدارة وكل علم أو مدرسه تدرس الإدارة من الزاوية الخاصة بها وبالتالي تتعدد التعريفات وفيما يلي بعض منها. [٨]

الإدارة هي تحديد ما يجب أن يقوم به العاملون من اجل تحقيق الأهداف المحددة ثم التأكد من أنهم يقومون بذلك بأفضل الطرق واقل التكاليف.

---

[٦]- تعريف الادارة واهدافها ومهامه . http://www.stooob.com

تعريف الادارة واهدافها ومهامها- منتديات مليلة التعليمية سكيكدة http://mfue-bibliotheque .ahlamontada .com

[٧]- تعريف الأدارة وأهميتها - .. مهارات النجاح للتنمية البشرية http://www.sst٥.com /readArticle. aspx

[٨]- تعريف الادارة - شبكة البرونزية النسائية www.brooonzyah.net/vb/t٤٨٩٥.html

الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب إنجازها وتخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة جهود المرؤوسين من اجل تحقيق هذه الأهداف بأقصى كفاءة.

الإدارة هي تنظيم استخدام الموارد المادية والمالية والبشرية من اجل تحقيق أهداف محددة.

الإدارة هي إنجاز الأشياء والوصول إلى الأهداف من خلال الآخرين.

الإدارة هي تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها وتخطيط وتنظيم وتوجيه وقيادة وتنسيق وتنمية جهود ومهارات العاملين من اجل تنفيذ هذا الهدف .

الإدارة بين العلم والفن:-

الإدارة كعلم:

مجموعه من المبادىء والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

الإدارة كفن:

مجموعه من المهارات والقدرات والمواهب والخبرات التي يكتسبها المديرون من واقع الممارسة الفعلية والخبرة العملية.

ورغم كل الجهود المبذولة لتحويل الإدارة إلى علم له أصول ومبادىء ونظريات، ورغم الاتجاه الواسع نحو استخدام الأساليب الرياضية والإحصائية وبحوث العمليات في كافة فروع الإدارة، ورغم محاولة الاستفادة من العلوم السلوكية وعلم النفس والاجتماع وتطبيق مبادئه في مجال الإدارة نجد التالي:

لا زال المديرين يتخذون قراراتهم على أساس الحدس والتخمين والبديهية .

لازالت المشكلات الإدارية أصعب من أن توضع في شكل قوالب رياضية أو أنماط عملية ثابتة ومستقرة.

نجد أن هناك فروق بين الدول المتقدمة وبين الدول النامية في طبيعة الإدارة كعلم وفن .

الإدارة في الدول المتقدمة علم أكثر منها فن بمعنى أن الإدارة في هذه الدول تعتمد على التفكير العلمي وعلى المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وفى القيام بوظائف الإدارة على أساس النظريات والمبادىء والأصول العلمية.

الإدارة في الدول المتخلفة فن أكثر منها علم بمعنى أنها تعتمد على المهارات والخبرات الشخصية أكثر منها على المبادىء والأصول العلمية بل يمكن القول ان الإدارة تقترب من العشوائية في هذه الدول أكثر منها إلى العلم.

نستنتج من ذلك أن الإدارة تجمع بين العلم والفن وتختلف درجة اقترابها من العلم أو الفن باختلاف نوع وحجم المنظمات وظروف البيئة المحيطة بها والعاملين بهذه المنظمات.

هي ذلك العضو في المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها تلك المؤسسة في المجتمع . فالإدارة مسؤولية وتكليف من المجتمع بتحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر المادية و البشرية الملائمة استخداما أمثل مع تحقيق الاستمرارية بعمل توازن حساس بين متطلبات الحاضر والمستقبل العمايرة (٢٠٠٢: ص٦٠).

تعتبر الإدارة نوعا من السلوك البشري العام ، الذي يوجد في المجتمعات البشرية كافة ، وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض ، ويعرف (هارولد سميدي) الإدارة بأنها نوع من العمل المهني المتميز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع والقياس.

ويمكن أن تعرف الإدارة بصفة عامة ، بأنها القدرة على الإنجاز ، وهي تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهداف معينة ويمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالإدارة كما يلي :

هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أي مجتمع أو منظمة لتحقيق هدف معين سواء كانت دائرة أو هيئة حكومية.

الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز.

الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيما في القرون الأولى للإسلام عرفت بأنها الولاية والرعاية والأمانة ، فكل منها تحمل معنى المسؤولية والالتزام بآراء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

هي عملية مشتركة بكل جهد جماعي سواء كان عاما أو خاصا حربيا أو مدنيا كبيرا أو صغيرا.

هي التي توجد النظام وتوحد العمل التربوي وتوجد الانسجام بين المدرسين وتحقيق الهيبة لأوامر المهنة وهو الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة) محامدة ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٠.

قبل أن نأتي إلى تعريفِ مَفهوم الإدارة في الإسلام، نَوَدُّ هنا أنْ نورد بعضَ تعاريف الإدارة، التي أوردها الرواد الأوائل.

ويقول الدكتور/ كامل المغربي بأنَّ "الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية، باستعمال وظائف التخطيط، والتنظيم والقيادة، والإشراف، والرقابة؛ حتى يُمكن التوصل إلى الهدف المطلوب، وبأقصى كفاية ممكنة" [٩] كما يعرف الدكتور/ محمود عساف الإدارة منطلقًا من طبيعتها؛وعلى هذا الأساس، فالناس في تركيبتهم الاجتماعية ينقسمون فئتين:

مديرين، ومنفذين؛ بحيث يقوم المديرون بالأعمال القيادية والتخطيط والتوجيه والتنظيم والمراقبة، في سبيل الوصول إلى الهدف المرسوم؛ لهذا يرى أنَّ تعريفَ الإدارة هو "الهيمنة على الآخرين؛ لجعلهم يعملون بكفاءة؛ تَحقيقًا لهدف موقوت منشود"[١٠]

أمَّا الإدارةُ العامَّة، فيعرفها (ودرو ولسن) الرئيس الأمريكي بأنَّها "العملية أو الأعمال المتعلقة بأهدافِ الحكومة، التي تَهدف إلى تحقيق الأهداف العامَّة بأكبر قدر من الكفاءة، وبقدر المستطاع وَفْقَ رغبات الناس وإرادتهم"، كما تعرف الإدارة عند (ليونارد هوايت) أول من كتب مُؤلفًا علميًّا في هذا الموضوع بعنوان: "مقدمة في دراسة الإدارة العامة"، مؤكدًا أنَّ الإدارة العامة "تتضمن جميع تلك العملِيَّات، التي تَحتوي أغراضها الوفاء بالسياسة العامة أو تنفيذها".

أمَّا الإدارة الإسلامية، فيلاحظ أنَّ لفظ (إدارة) لَم يرد في الكتب الإسلامية بهذه الصِّيغة، على الرَّغم من كثرة الكتب والبحوث في هذا المجال، ولقد ذكر الدكتور حزام المطيري][١١].

واللفظ الذي استخدمه المسلمون للدلالة على معنى الإدارة هو لفظ (التدبير).

كما يرى أنَّ لفظ (تدبير) أكثرُ شمولاً وعمقًا، مُؤيدًا في ذلك رأيَ محمد المبارك الذي يرى أنَّ لفظ (تدبير) أشملُ وأعمُّ، ويشتمل على ضرورة التمعن والتفكير في الأمور، والحرص على اختيارِ أفضل الطُّرق لتأدية الأعمال، وبما أنَّ لفظةَ إدارة لفظة

---

[٩]- كامل المغربي، "أساسيات الإدارة"، ص ١٩.

[١٠]- محمود عساف، "أصول الإدارة"، ص ١١ - ١٣.

[١١]- حزام ماطر المطيري، "الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة"، ص ٥٠.

مَحدودة الاستعمال، وتعني التنفيذ؛ لذا كان يطالب باستخدام لفظة (تدبير)، كمصطلح إسلامي للإدارة الإسلامية، إلاَّ أنَّ الدكتور المطيري وَجَد أنَّه لا حَرجَ من استخدام لفظة (إدارة)؛ لأمرين: (١٢)

أولاً : كلمة الإدارة وردت مقترنة بالتجارة.

ثانيًا : مرونة الإدارة الإسلامية، واستخدامُها عباراتٍ وألفاظًا يصعب تـَجاهُلها مع التأكيد على استرجاع معنى التدبُّر، أو التدبير، والإشارة إلى ذلك في الكتابات الإدارية، وأرى أن ما ذكره الدكتور المطيري صحيحٌ، وخاصَّة أن كلمة الإدارة والإداري ومشتقاتها أصبحت كلمة معروفة ومتداولة، ويصعب تغييرها، وخاصة في كتب ومراجع الإدارة.

وهناك تعريفاتٌ كثيرة للإدارة الإسلامية، منها تعريف الدكتور/ حزام المطيري؛ حيث يقول: "هي تلك الإدارة التي يتحلَّى أفرادُها - قيادةً وأَتْباعًا، أفرادًا وجماعات، رجالاً ونساءً - بالعلم والإيمان عند أدائهم لأعمالِهم الموكلة إليهم، على اختلافِ مُستوياتهم ومَسؤولياتِهم في الدولة الإسلامية، أو بمعنى آخر: هي الإدارةُ التي يقوم أفرادُها بتنفيذ الجوانب المختلفة للعملية الإدارية على جميعِ المستويات وفقًا للسياسة الشرعية" (١٣)

ويعرف الدكتور/ النحوي الإدارةَ الإسلامية بأنَّها: "الاستفادةُ من جميع القواعد الإيمانية؛ لتوفيرِ أكبر قَدْر من الإنتاج على أعلى مُستوى من الإتقان في أقلِّ وقت مُمكن؛ ليكونَ العمل كله عبادة لله". (١٤)

ويؤكد الرائد/ محمد العلي أنَّ الإدارةَ الإسلامية تقوم على أسسٍ قَويَّة تُسْهم في تَحديد الفكر الإداري الإسلامي بشكل خاص، والإدارة الإسلامية بشكل عام، ويُمكن توضيح هذه الأسس كما يلي: (١٥)

١- عدم إمكانية الفصل بين الدين والدولة، فالإسلامُ هو دين ودولة.

٢- إنَّ منهجَ الإدارة الإسلامية يُعَدُّ أرقى وأسمى النظريات والنظم الإدارية في الإدارة.

٣- إن ما تشتمل عليه عمليةُ الإدارة الإسلامية من خصائصَ ومزايا هي طريق الأمم الإسلامية إلى النجاح والتقدم.

١٢- حزام ماطر المطيري، مرجع سابق، ص ٥٢.

١٣- حزام ماطر المطيري، مرجع سابق، ص ٢٢.
١٤- عدنان علي النحوي، "فقه الإدارة الإيمانية في الدعوة الإسلامية"، ص ٣٦.
١٥- محمد مهنا العلي، "الإدارة في الإسلام"، ص ٩٥.

٤- إنَّ دستور الدولة الإسلامية مستمدٌّ من القرآن الكريم والسنة النبوية ، وقد اشتملا على كثيرٍ من الآيات والأحاديث التي تُحدِّد المنهج الذي يَجِب أن تسير عليه الإدارة في الإسلام.

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين : الإدارة كممارسة والإدارة كعلم. (١٦)

(أ) مفهوم الإدارة كممارسة: *Management as a preocess*.

الإدارة هنا هي الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

هذا ويقصد بـالموارد:

- الموارد البشرية: الناس الذين يعملون في المنظمة.

- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية والاستثمارات الطويلة الأجل.

- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.

- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

ويقصد بالعمليات الإدارية:

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وسيتم تناولها لاحقاً.

الفاعلية: *effectiveness*

ويقصد بها مدى تحقيق أهداف المنظمة الكفاءة: *Efficiency*.

ويقصد بها الاستخدام الاقتصادي للموارد: أي الاقتصاد في استخدام الموارد وحسن الاستفادة منها، والشكل أدناه يبين علاقة الموارد والعملية الإدارية والأهداف ببعضها.

ب) الإدارة كعلم: *Management as a science*

---

[١٦]- http://dl.ust.edu/courses/managment/business_admin/lessons/lsn١.htm

مفهوم الإدارة -منتدى التمويل الإسلامي islamfin.go-forum.net

مفهوم الادارة : http://sa-m.org/moodle/mod/page/view.

هو ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

خلاصة تعريف الإدارة : [١٧]

ويُمكن تعريف الإدارة على أنَّها: "عملية تحقيق الأهداف المرسومة باستغلال الموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئة معينة."

وهذا التعريف عامّ وشامل، يُمكن تطبيقه على الفردِ والمنظمةِ، سواء كانت منظمة خاصّة أو عامَّة، ويتضمن هذا التعريف العناصر التالية:

الأهداف: وهي النتائج المراد تحقيقها، وهنا يدخل عنصر القصد والإرادة في استغلال الموارد لتحقيق النتائج المرغوبة .

الموارد: وتشمل الموارد كلّ من الموارد البشرية والموارد الطبيعية، كالأرض وما يستخرج منها، ومورد رأس المال بصوره المتعددة المالية والمادية، وحتّى يكون هناكَ إدارة فلا بُدَّ من توافر بعض الموارد، وتشكل الموارد البيئة الداخلية للمنشأة، والتي يمكن لإدارتها التحكم بها.

المنهج: ويشمل استخدام كافّة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات.

البيئة: لا يوجد كائن حيّ (سواء كان هذا الكائن شخص طبيعي كالفرد أو كان شخص معنوي كمنشأة الأعمال التي تصنف بأنها نظام مفتوح) يعيش منعزل لوحده لا يؤثر ولا يتأثر بمتغيرات محيطة به، فعملية الاستفادة من الموارد التي تقع ضمن السيطرة وتحقيق الأهداف تتفاعل بعلاقات ذات اتجاهين مع البيئة المحيطة التي لا يمكن التحكم بها.

ومع شموليةِ هذا التعريف، وانطباقه على الإدارة في المنظمات العامَّة والخاصّة، إلا أنّ هذا الكتاب يهتم بالدرجةِ الأولى بدراسة وتحليل الإدارة في منشآت ومنظمات الأعمال الهادفة إلى تحقيق الربح.

---

[١٧]- تعريف الأدارة وأهميتها - .. مهارات النجاح للتنمية البشرية

تعريفُ الإدارة: هناك العديدُ منَ التَّعريفات التي ذهب إليها علماءُ ومنظِّرو الإدارة، وهناك جدليَّاتٌ بين كَوْن الإدارة علمًا أم فنًّا؛ ولكن ما استُقِرَّ عليه أنَّ الإدارة تجمع بين العلم والفَنِّ.

الإدارة كعلم: حيثُ تعتمد على الأساليبِ العلمية عند مُلاحظة المُشكلات الإداريَّة، وتصنيفها، وتحليلها، وتفسيرها، ومِن ثَمَّ التَّوصُّل إلى نتائجَ مَقْبولةٍ يمكن تعميمُها، فالإدارة تقوم على مبادئ، وأسُس، وقواعدَ، ونظريَّاتٍ، ومناهجَ، ومدارسَ تحكمُ العمليَّةَ الإداريَّة، فضلاً عن أنَّ تطبيقَ هذه النظرياتِ والمناهج والمبادئ يقود إلى نتائجَ مُحَدَّدةٍ وملموسَة.

الإدارة كفنٍّ: حيث يحتاج المدير (العنصرُ البشري)إلى خِبراتٍ كبيرة ومهاراتٍ متميزة تمكنه من أداء عَمَله الإداري، وتعينُه على النجاح في التَّعامل مع الموارد البشريَّة المسئول عنها، من حيث تحفيزها على أداء أعمالها والتَّميُّز في ذلك؛ بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، ففنُّ الإدارة يُقَاس بمدى قدرة المدير على تطبيق علم الإدارة في المجالات المختلفة داخل المنظمة.

في هذا الفصل تم استعراض مفهوم الإدارة باعتبارها الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والغير بشرية من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف. كما تمت مناقشة المهارات الإدارية: الفكرية، والإنسانية والفنية، ومناقشة هل الإدارة فن أم علم، ومجالات الإدارة، والفروق الأساسية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال وأخيراً التنويه إلى العلاقة القائمة بين علم الإدارة وبعض العلوم الأخرى مثل علم النفس والاقتصاد... الخ.

مفهوم الإدارة المدرسية :

أ- نشأة الإدارة المدرسية وتطورها :

ظهرت الإدارة المدرسية في أحضان علم الإدارة ولم تبدأ بالظهور كعلم مستقل عن علم الإدارة العامة أو الإدارة الصناعية و التجارية إلا منذ سنة ١٩٤٦.

وقد تطورت الإدارة المدرسية آخذة في الاعتبار المفاهيم [١٨] والمبادئ التي تلبي خصائص المدرسة الحديثة وحاجاتها، حيث كانت مدرسة العلاقات الإنسانية والتيارات الإدارية التي لحقتها أساساً مهما في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها التربوية باعتماد القيادة الحكيمة بدلا من أسلوب التسلط والفرض.

وفي عام ١٩٦٨ وضع (يعقوب جيتزلز j.getzel) نظرية الإدارة التعليمية باعتبارها عملية اجتماعية ومن قبله طوّر (جريفث griffiths) نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار، ثم تم تعديل مفهوم (برنارد و سيمون) نحو العملية الإدارية في عام ١٩٦٤.

وتعد الإدارة المدرسية موضوعا متخصصا من موضوع أكثر شمولا وهو الإدارة العامة ، فالإدارة المدرسية و الإدارة العامة تتفقان في الإطار العام ،أما فيما يتصل بالتفاصيل ،فإن الإدارة المدرسية مشتقة من طبيعة التربية التي تقوم بها الإدارة المدرسية بتحقيق أهدافها ،والإدارة لكي تكون وظيفية فإنها تختلف من طبيعة عمل إلى آخر ،ومن مؤسسة إلى أخرى أي أنها تختلف بإختلاف العمل وطبيعته و عدد العاملين به و نوعياتهم،و مناخ العمل وتكنولوجيا العمل ذاته،وهذا يجعل إدارة مدرسة التعليم الأساسي تختلف عن إدارات مؤسسات أخرى.

فالإدارة المدرسية تتضمن التيسير لأمور التربية في إطار محدد وهو المدرسة ومن ثم فإن ما يمكن أن يقال في إطار خطوط عامة عريضة في الإدارة التعليمية لابد أن يقال في الإدارة المدرسية تفصيلا وأكثر إجرائية ،وهذه التفصيلات لابد أن تختلف من مدرسة لمدرسة لأن أمر الإدارة المدرسية إنما يتوقف على (البيئة) التي تعمل فيها المدرسة وطبيعة مدير و ناظر المدرسة .

وقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية وكانت تدور حول هذا المفهوم ((الجهود والأنشطة العلمية المقصودة التي توظف نتاجات علم الإدارة في توجيه العمل بالمدرسة نحو تحقيق أهداف المجتمع من العملية التعليمية)) .

عرف حسن مصطفى الإدارة المدرسية في كتابه " اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية على أنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه (الوكيل) والأساتذة والموجهين والرواد، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

[١٨]- الإدارة المدرسية تعريفها ووظائفها وخصائصها - منتدى الدكتور سعود ...

http://dr-saud-a.com/vb/showthread.php

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربويـــة ومـــدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافيا كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية ، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكـــون ذلك مـــن خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسهـــا وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشـــراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفـــؤة وتحمل المسؤوليـــة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمـــل المـــدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة عـــلى أفضل الممارســـات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارســـات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة .

يعرف الزبيدي الإدارة المدرسية بأنها" :مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم وبعث الرغبة في العمل النشط المنظَم؛ فردياً كـــان أم جمـــاعياً من أجل حل المشكلات وتذليل الصعاب حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعية كما ينشدها المجتمع الزبيدي(١٩٨٨ : ٩٧) .

كما تعرف الإدارة المدرسية على أنـها: [١٩]

" الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملـين في الحقل التعليمي (المدرســـة)إداريين، وفنيين، بغية تحـقـيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها، تربيـــة صحيحة وعلى أسس سليمة". (عبد الغني ألنوري)

ويعرفها البعض الآخر بأنها: "كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق، وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية، وفق نماذج مختارة، ومحددة مـــن قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية".

وعرفها البعض على أنها":حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكـــانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد .

تعريف جوردنJordan (١٩٦٩: ٣٢)أنها جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لإنجاز أهداف المجتمع التعليمية.

عرفها عرفات: هي كل عمل منظم منسق يخدم التربية و التعليم و يحقق الأغراض التربوية و التعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف المرسومة، سليمان (١٩٨٧ :٣٢).

ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنـها:

مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة تصنعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة.

تشكل الإدارة المدرسية جزءا من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام،وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية والإدارة التعليمية وأهدافهما حيث أن الإدارة المدرسية هي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة ، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات وبخاصة في البلدان المتقدمة مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية .عابدين(٢٠٠١ : ٥٤).

---

[١٩]- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

http://banihareth.taifedu.gov.sa/edarhhdethh٢٢.htm

الإدارة المدرسية:

هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة وفلسفة تربوية تضعف الدولة رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة . وهذا يقضي القيام بمجموعة متناسقة من الأعمال والأنشطة مع توفير المناخ لإتمامها نجاحها. عابدين (٢٠٠١ : ٥٥)

هي عنصر هام من عناصر العملية التعليمية التربية يعمل على حفز عناصر العملية التربوية المادية والبشرية ومن هنا تأتي أهميتها .

هي مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها وتؤدى هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة .

هي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة وتعاون مثمر لتهيئة المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية التلاميذ تربية إسلامية ودفع العملية التعليمية إلى الأمام لتحقيق أهداف المدرسة . أي أنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم .

ويعرفها جيمس هارولد فوكس بقوله (الإدارة المدرسية هي كل نشاط يتحقق من وراءه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً) وتظهر أهمية الإدارة المدرسية في النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتدرس كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية التي تساعدهم على مواصلة الدراسة بكل رغبة واهتمام .

وتهيئ كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الإطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي .

كما تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائم لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية على الود والمحبة .

الإدارة المدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة،(الوطني) الوزارة،(المحلي)المحافظات والأقاليم (الإجرائي) المدرسة وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة. الفريجات (٢٠٠٠: ص ١٣)).

الإدارة بالأهداف *Management based objectives* هو اتجاه إداري حديث يهدف لزيادة فاعلية المدرسة عن طريق التركيز على الأهداف من حيث الصياغة والتنوع والتنفيذ، والتعرف على مدى بلوغ المدرسة لأهدافها، و تسمى أحياناً " الإدارة بالمشاركة " نظراً لمشاركة العاملين بالمدرسة في وضع الأهداف ورسم السياسة وتنفيذها، ويعتبر بيتر دركر P. Drucker أول من نادى بالإدارة بالأهداف عام ١٩٤٥م، و أول من ألف كتاباً عنها في منتصف الستينات جورج أوديورن G. Odiorne، أما أول من طبق الإدارة بالأهداف في التعليم فهو روبرت فينش R. Finch في عام ١٩٦٩م.

تعريف الإدارة بالأهداف:

هي طريقة يقوم بموجبها مدير المدرسة والعاملون معاً بتحديد أهدافها وتحديد المسئوليات في شكل نتائج متوقعة، واستخدام تلك النتائج كمقاييس موجهة في تشغيل الإدارة، وفي تقويم إسهامات أعضائها.[٢٠]

الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربويـــة ومـــدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهداً إضافيا كي يتخذ لإدارته المدرسية مسارات ديمقراطية ، من خلال تخطيط الأهداف ووضعها، أو تحديد الإجراءات المناسبة للتنفيذ والمتابعة، ويكـــون ذلك مـــن خلال المشاركة والمناقشة واللقاءات المتنوعة والمختلفة داخل المدرسة وخارجها كل هذا يهدف الوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسهـــا وكذلك تفويض الصلاحيات للعاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية والقيام بأعباء المدرسة والإشــــراف عليها كي يكون هناك التزام بتنفيذ هذه الأهداف.

---

[٢٠]- تعريف الادارة المدرسية بالأهداف وخصائصها ومميزاتها – آفاق علمية وتربوية

إن المدير كقائد تربوي في مؤسسته يؤثر في كافة العاملين، ويلهب فيهم المشاركة الكفـــؤة وتحمل المسؤوليـــــة في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ويجني معهم النجاحات المأمولة القابلة للتحقيق.

كان المدير في وقت من الأوقات مديراً للمدرسة وقائداً لها ومشرفاً على هيئة التدريس والموظفين وقائداً تدريسياً، وكان الصانع الأول للقرار.. وضمن إطار هذه الأدوار المتعددة عمـــل المـــدير جنباً إلى جنب مع هيئة التدريس لتحسين البرامج التعليمية للمدرسة باستمرار وقد تم تحقيق ذلك بالمحافظة عـــلى أفضل الممارســـات المنهجية ومشاطرتها مع المعلمين كما سعى المدير أيضاً إلى التأكد من أن معلميه قد تلقوا تدريباً في تلك الممارســـات وعمل على الاطلاع على آخر الممارسات الإشرافية والإدارية ووضعها في إطارها المناسب ضمن بيئته الخاصة .

إن أردنا أن نتعرف على معنى كلمة(الإدارة) نجد أن المتخصصون قد أقروا عدة تعريفات و مفاهيم نورد منها [٢١] :-

أن الإدارة نشاط بشرى هادف يهتم بتنظيم شؤون الجماعة.

أن الإدارة تنظيم معين لتسيير وتنفيذ أعمال مختلفة يقوم بها عدد من الأفراد.

أن الإدارة فن يجيده من يتمرس عليه ويحتاج إلى موهبة وابتكار وحسن تصرف.

أن الإدارة علم من العلوم له مقوماته وأسسه وأصوله ونظرياته المهمة.

أن الإدارة هي علم وفن وخبرة وأخلاقيات ومثل وقوانين يحتاج إليها المجتمع .

أن الإدارة هي مراحل اتخاذ القرار والرقابة على أعمال الآخرين لتحقيق هدف معين .

أن الإدارة هي فن توجيه النشاط الإنساني .

أن الإدارة هي نوع من الجهد البشرى يتميز بدرجة عالية من الرشد جانب كل هذه المفاهيم نجد أن هناك مفهوما عصرياً حديثاً للإدارة يتلخص في أن الإدارة هي التحدي القوي و التصدي الدقيق لما يجب على الأفراد عمله، ثم التأكد على أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأفضل وأكفأ الطرق.

[٢١]- الإدارة المدرسية المعاصرة

http://bayan.٥٠webs.com/affair/modern_admin.htm

أما (الإدارة المدرسية) فإنهم ينظرون إليها كعلم وفن في آن واحد لأن لها مجموعة من الأفكار والحقائق والمفاهيم تساعد على التنبؤ والتوقع والفهم الصحيح. و قد أوردوا لها عدة تعاريف و مفاهيم، منها:

الإدارة المدرسية: هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل المدرسي بغية تحقيق الأهداف التربوية

الإدارة المدرسية: هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وتوجيه الخبرات المدرسية

الإدارة المدرسية: هي ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة في منظومة عامة.

الإدارة المدرسية: هي توجيه نشاط مجموعة المدرسين والتلاميذ والآباء نحو تحقيق هدف المدرسة .

الإدارة المدرسية: هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والفهم المتبادل وهو جهاز يتألف من (مدير مدرسة ونائبه و الأساتذة المدرسين و المشرفين و الإداريين) .

و بناء على ذلك و توخياً للدقة و الوضوح يمكننا أن نخلص إلى تعريف الإدارة المدرسية على أنها الوحدة الإدارية التي تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية عمليا في المدارس.

الإدارة ذات معنى كبير فى حياة الإنسان ذلك أن الإدارة تمتد فى كل نشاط لأنها الحركة الدائمة فى أداء كل شيء . ولا يتصور الإنسان أن الإدارة شيء صعب بل هي شيء يحدث للإنسان في كل وقت فهو لا يدري أن ما يمارسه أو يتخذه من قرارات تتعلق بشخصه أو بمن يحيطون به هي ممارسة كاملة للإدارة.

وتعتبر الإدارة المدرسية فرع من فروع الإدارة التعليمية وقد فرضت نفسها لأهميتها على العلوم التربوية بعد أن أصبح معناها الجديد واضحا كعلم وفن ومهارة وأندثر مفهومها التقليدي الذي ظل فترة من الزمن .

تشترك الإدارة المدرسية مع الإدارة العامة والإدارة التعليمية في العناصر الأساسية للإدارة: التخطيط ـ التنظيم ـ التنسيق ـ التوجيه ـ المتابعة ـ التقويم . وتختلف في أسلوب العمل نظراً لاختلاف طبيعة عمل كل منها .

وهناك عدة تعريفات للإدارة المدرسية منها :

الإدارة المدرسية " :هي مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريق المشاركة والتعاون والفهم المتبادل وهى جهاز يتألف من مدير المدرسة ومن نائبه (الوكيل) والأساتذة والموجهين الإداريين أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية "

الإدارة المدرسية: هي العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه ".

الإدارة المدرسية : الإدارة المدرسية هي كل نشاط منظم مقصود وهادف تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة، وهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية.

عرفها جوردن كما أوردها العجمي (٢٠٠٧ : ٧) بأنها جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية.

كما عرفها أحمد إبراهيم أحمد بأنها الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد الناشئين.

ويُعرَف دياب(٢٠٠١:٩٧) الإدارة المدرسية عن جوردن بأنها: جملة الجهود المبذولة في الطرق المختلفة التي يتم من خلالها توجيه الموارد البشرية والمادية لانجاز أهداف المجتمع التعليمية.

بينما عرفها يعقوب نشوان بأنها: عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة كالدولة، أو صغيرة كالجمعيات التعاونية الصغيرة.

وقد عرَف سليمان (١٩٨٢: ١١٩) الإدارة المدرسية بأنها: كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم، ويحقق الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف المرسومة.

وعُرفت بأنها: ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بإيجابية داخل المدرسة وخارجها، وفقا لسياسة عامة أو فلسفة تربوية تضعها الدولة؛ رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة ،والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي ،ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة

ومعاونيه من الوكلاء ،والمدرسين و الإداريين و الفنيين كل حسب مسئولياته و مهامه و متطلبات عمله،حيث يعمل الكل في دائرته في روح من التعاون والمشاورة على نجاح العملية التعليمية.أحمد(٢٠٠٠).

وعرفها مصطفى بأنها: جملة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة لجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة مصطفى والنابه .(١٩٨٦: ١٢).

كما عرَف دياب (٢٠٠١:٩٨) الإدارة عن محمد أحمد عبد الهادي بأنها: هي تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية بالمدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أساس سليم.

كما عرَف مساد الإدارة عن فوكس بأنها: كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقا فعالاً، ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا أو هيئات داخل الإدارة المدرسية. مساد (٢٠٠٥: ٢٧ .).

وعُرفت بأنها: جميع الجهود والأنشطة والعمليات (من تخطيط، وتنظيم ومتابعة، وتوجيه، ورقابة،...الخ) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد التلميذ من جميع النواحي(عقلياً، وأخلاقياً واجتماعياً، ووجدانياً، وجسمياً،... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه. دياب(٢٠٠١: ٩٩).

عرفها (أبو فروة،١٩٩٧) بأنها جزء من الإدارة التعليمية و هي عملية تنظيم و توجيه لفاعلية المعلمين ورفع الكفاية الإنتاجية للعملية التعليمية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق الأهداف التعليمية أبو فروة(١٩٩٧:٧).

عرفها(حجي،١٩٩٩) جهاز متكامل من العاملين في المدرسة و فريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسئولية). حجي (١٩٩٩: ١٣)

عرفها (أحمد،٢٠٠١)كل منظم يتكون من عناصر بشرية ومجموعة عمليات متشابكة تعمل وفقا لمجموعة من الضوابط و المعايير التي تحكم المدرسة سواء داخل أو خارج المدرسة،وبين المدرسة ومؤسسات المجتمع ؛وذلك لتحقيق أهداف مخططه. أحمد،(٢٠٠١:ص١٣)

وتعّد الإدارة المدرسية عملية تحويل النظريات والفلسفات من مجرد الفكر إلى التطبيق الفعلي بصورة منظمة وهذا يحتاج مراجعة العمليات الإدارية المتضمنة في هذا الواقع والعمل على تعديلها أو تقويمها باستمرار وفق الفكرة التي تخدمها مما يعني أهمية الإدارة وضرورتها باعتبارها ضرورة إجتماعية وأداة تحويل النظريات إلي واقع)عبدون وآخرون(١٩٩٤).

عرف حسن مصطفى الإدارة المدرسية في كتابه " اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية على أنها: مجموعة من العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد بطريقة المشاركة والتعاون والفهم المتبادل ، وهي جهاز يتألف من مدير المدرسة ونائبه (الوكيل) والأساتذة والموجهين والرواد ، أي كل من يعمل في النواحي الفنية والإدارية.

كما عرفها صلاح عبد الحميد مصطفى في كتابه "الإٌدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر" مجموعة من العمليات الوظيفية ، تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة آخرين ، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلا التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف المدرسة. (٢٢)

تعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه كل عمل تعليمي أو تربوي يحدث داخل المدرسة من أجل تطوير وتقدم التعليم،أو هي كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل داخل الإدارة المدرسية. (أبو فروة، ١٩٩٦).

الإدارة المدرسية علم و فن والتزام بأخلاقيات المهنة ،فهي علم لأن ممارستها تتطلب معارف ومعلومات علمية و مهنية دقيقة ،كما تتطلب مهارات إدارية و مسلكية تربوية متطورة،كي يكون مدير المدرسة قادرا على إدارة المدرسة والعاملين فيها، ومستثمرا الوقت و الموارد و المصادر المتوافرة،و قادرا على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تؤثر في أداء المؤسسة و العاملين فيها بشكل يوجه جهود الجميع وإمكاناتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

---

[٢٢]- الإدارة المدرسية.. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها - ..الكاتب Abu Adam A :الإدارة ... http://www.startimes.com/f.aspx

والإدارة المدرسية فن لأنها تتطلب من مدير المدرسة حسا مرهفا وحكمة بالغة و تفهما ووعيا لحاجات الآخرين ومشاعرهم ،كي يستطيع حفظ التوازن بين سير العمل بإتجاه تحقيق الأهداف المنشودة ،ورفع كفايات العاملين و مستويات أدائهم ،و الإهتمام بشؤونهم، وبذلك يكون قائدا تربويا فعالا. (منشورات معهد التربية، اليونسكو-الأونروا،١٩٨٦).

وتعريف الإدارة المدرسية :هي جهود فنية وإدارية يقوم بها مدير المدرسة ومعاونوه وفق تنظيم معين يتم فيه تنسيق الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف مرسومة تخدم المدرسة والبيئة ".

وتُعرف الإدارة المدرسية بأنها عملية إنسانية اجتماعية تربوية، تعنى بالفرد وتحترم شخصيته، وتحاول أن تجعله يتكيف مع المجتمع الذي يعيش فيه ويؤثر فيه ويتأثر به، وتغرس فيه العادات الاجتماعية المقبولة.

والإدارة المدرسية الناجحة هي تلك الإدارة التي تمتلك القدرة على إقناع العاملين معها ليقوموا بما تريده منهم، وبمستوى عالٍ من الانجاز في كميته ونوعيته حتى ولو لم تتوفر لديهم الرغبة في بداية الأمر.

هي الكيفية التي تُدار بها المدرسة حتى يمكنها تحقيق أهدافها من أجل إعداد أجيال نافعة لأنفسهم ومجتمعهم .

وبتحليل مفهوم الإدارة المدرسية يتضح أنـها تؤكد على عدة أمور أهمها:

إن الإدارة المدرسية لا يمكن إنجازها إلا من خلال الجهود و الأنشطة الجماعية لأفراد إدارة المدرسة ،و على رأسها مدير المدرسة على نحو متكامل و متعاون.

إن الإدارة المدرسية تتضمن في جانب كبير منها نشاطا إنسانيا متكررا ومستمرا يشمل كل مستوياتها،فهي تمثل عنصر حركي وقوة دافعة رئيسية في عمليات التنمية الشاملة و في كل مظاهر النشاط الإنساني.

إن الإدارة المدرسية تتميز عن إدارة أي مؤسسة أخرى بعدة مميزات واختلافات في نفس الوقت.

أن المهام الأساسية المختلفة)المهام الجزئية(لأفراد الإدارة المدرسية تشتق من المهمة الرئيسية و هي بناء الطلاب بناء متكاملا من كافة النواحي العقلية والنفسية و الاجتماعية و الأخلاقية.

هناك مجموعة عمليات أساسية لمدير المدرسة و هي التخطيط و التنظيم و المتابعة و التقويم.

مفهوم الإدارة التعليمية :

التطور التاريخي لمفهوم الإدارة التعليمية (التربوية).

إن قصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة ، هي في بعد من أبعادها الأساسية قصة تحول من نمط تقليدي إلى نمط إداري جديد أو حديث ، فنشوء المدرسة كثورة تعليمية في التاريخ القديم كان معناها قيام إدارة جديدة أو عصرية غير ما درج الناس عليه في تعليم أبنائهم في البيت ومواقع العمل والنشاط في الحياة.

وتحمل الدولة مسئولية التعليم في العصور الحديثة كان معناها انتقال إدارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية أو اتباع العرف والتقاليد إلى نمط جديد يعتمد على سلطة الدولة وإشرافها ، ويحتكم إلى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التي تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية وفيما بينها وبعضها مع بعض وبينها وبين المجتمع الذي توجد فيه ، وهذا يعني تبنى إدارة تعليمية جديدة غير إدارة تعليم الكتاتيب والمساجد.

إلا أن ميدان الإدارة التعليمية ـ الذي يعد اليوم من ميادين الدراسات العلمية الحديثة تـــُعد ميدان بكر ، ولم تنشأ فكرة الإدارة التعليمية كميدان من ميادين المعرفة أو مهنة من المهن لها قواعد وأصول ثابتة إلا في العقد الثاني من القرن العشرين ، كما لم تظهر ذلك التاريخ كتابات أو بحوث متخصصة ، وإما كل ما وحد أو نشر حول هذا الاختصاص لا يتعدى أن يكون سوى ملاحظات يغلب عليها طابع البساطة وعدم التخصص ، ومع ذلك فإن تلك البدايات أو المحاولات قد ساعدت على وضع اللبنات الأولى لهذا الميدان فيما بعد ، ثم أخذ هذا المفهوم يتطور تطورا سريعا نتيجة لمجموعة من الأسباب تتمثل في :

تطور مفهوم إدارة الأعمال والصناعة :

توافر العديد من الدراسات في ميدان الإدارة العامة.

تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بالحركة العلمية ، حيث أدى ظهور هذه الحركة إلى انتقال الإدارة التعليمية من إدارة تقليدية تقوم على الارتجال والخبرات الشخصية إلى إدارة علمية تهدف إلى معالجة المشكلات بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء واستخدام سبل التحليل والقياس والموضوعية.

تأثر مفهوم الإدارة التعليمية بحركة العلاقات الإنسانية ـ حيث أصبحت مجالات العلاقات الإنسانية تشكل المعرفة الرئيسية للإدارة ، فاتجهت الإدارة إلى ممارسة المبادئ الديمقراطية في العمل والتعامل.

تأثر الإدارة التعليمية بالمفاهيم النفسية والتربوية الجديدة التي قادها المفكرون التربويون وعلى رأسهم (جون ديوي)، (كلباترك) والتي تؤكد في مجملها على شخصية الطفل وحاجاته ورغباته وتشجيع التعبير الذاتي والإبداعي لديه بدلا من إخضاعه لأنماط مرسومة مسبقا.

استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة.

تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسيين أحدهما يتعلق بالمحتوى ، والآخر بالطريقة الاجتماعية.

تأثر الإدارة التعليمية بقوى جديدة وعدد من الظواهر مثل التكنولوجيا، العوامل السكانية والاقتصادية الانفجار المعرفي ، العقائد الأيدلوجية ، والضغوط الاجتماعية.

بعد هذا العرض السريع لمجموعة الآراء والتيارات الفكرية والعلمية والتربوية والاجتماعية والنفسية التي تأثرت بها الإدارة التعليمية نستطيع استخلاص مجموعة من نتائج هذه الأفكار على الإدارة التعليمية بصفة عامة ومفهومها على وجه الخصوص:

تطور مفهوم الإدارة التعليمية الذي أصبح لزاما أن يتغير ويتطور ويلبي احتياجات المدرسة الحديثة.

إن الإدارة التعليمية هي أساس أي تطور وتجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه من أجل تطوير المجتمع وتنميته الشاملة.

إن ألإدارة التعليمية أصبحت علما له أصوله وفلسفته وقواعده وأساليبه وطرائقه ، ولم تعد تعتمد على الخبرة و الإجتهادات الشخصية.

إن الإدارة التعليمية تعتمد على الشورى، والعلاقات الإنسانية ، والمشاركة ، وليس على الاستبداد بالرأي.

إن استخدام التكنولوجيا بأبعادها الآلية والعقلية والاجتماعية أصبح أساس الإدارة التعليمية الحديثة.

إن العناية بالعنصر ألبشري في اختياره وتأهيله وتدريبه يأتي في أولويات التطوير الإداري المعاصر .

ظهور كثير من البحوث والدراسات التي تعطي أبعاد العملية الإدارية وكذلك الإدارة الديمقراطية ، والعلاقات الإنسانية وانشغال الباحثين في موضوعات (الإدارة وجودة التعليم) ، و (الإدارة من أجل تعليم متطور).

وهذه النتائج انعكست بدورها على الإدارة على المستوى الإجرائي (الإدارة المدرسية).

قبل التعرض لمفهوم الإدارة التعليمية كعلم له صلة بعلم الإدارة العامة يجدر بنا أن نسترجع مفهوم الإدارة بمعناها العام حيث إن الإدارة التعليمية كفرع من الإدارة العامة لها في نفس الوقت ـ كما سبق أن ذكرنا ـ شخصيتها المستقلة التي يمكن أن تجعل تعريفها يبتعد قليلا في بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للإدارة.

وإذا فهمنا الإدارة على أنها مجموعة من الأعمال المتشابكة ـ التخطيط ـ التنظيم ـ المتابعة ـ التوجيه ـ التقويم ـ التي تتكامل فيما بينها لتحقيق غرض مشترك فإن الإدارة التعليمية كما عرفها إبراهيم مطاوع ، أمينه أحمد في كتابهما " الأصول الإدارية للتربية "مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها في المستويات الثلاثة ـ الإدارة على المستوى القومي (وزارة المعارف)، المستوى المحلي (إدارة التعليم)، المستوى الإجرائي (الوحدة المدرسية) ـ لتحقيق الأهداف المنشودة في التربية ، والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة وليست غاية في ذاتها ، ينظر إلى الإدارة من خلال كونها وظائف ومكونات.

كما عرفت الإدارة التعليمية بأنها الطريقة التي يدار بها التعليم في مجتمع ما وفقا لأيديو لوجية ذلك المجتمع وأوضاعه ، والاتجاهات الفكرية التربوية السائدة فيه ليصل إلى أهدافه من خلال كل نشاط منظم مقصود وهادف يحقق الأهداف التربوية المنشودة في المدرسة . ينظر إلى الإدارة من حيث كونها طريقة وأسلوب .

في حين يعرف محمد منير مرسي الإدارة التعليمية في كتابه" الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"بأنها : كل عمل منسق يخدم التربية والتعليم وتتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الأهداف الأساسية للتعليم.

يعرف البعض الإدارة التعليمية على أنها ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبط بالشخصية الإدارية و بالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمتعلقة بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية ووسيلتها في ذلك إصدار القرارات الخاصة بتحديد الهدف و رسم السياسات ، ووضع الخطط والبرامج وأشكال التنظيم اللازمة لتحقيق الهدف و توجيه الجهود و التنسيق فيها،و إثارة مواطن القوة في أفراد القوى العاملة ،وتنمية مواهبهم و قدراتهم و رفع روحهم المعنوية ،والرقابة على الأداء لضمان تحقيق الهدف وفقا للخطط والبرامج الموضوعة. (حجي،١٩٩٤).

الإدارة هي كل عمل منسق و منظم يخدم التربية و التعليم و تتحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم.

هي الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقا لإيديولوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم.

ويمكن القول أن مفهوم الإدارة التعليمية يتضمن الآتي:

- الإدارة تعني تحديد الأهداف واستخدام الإمكانات المتاحة لتحقيق تلك الأهداف.

- تحديد الوظائف التي تحقق الأهداف من خلال عملية التخطيط و التنظيم والتنسيق.

- اختيار الأفراد الذين يتولون القيام بهذه الوظائف.

- توجيه القوى العاملة لتحقيق أقصى إستفادة ممكنة.

- التخطيط والتنظيم لإتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.
(عطيوي،٢٠٠١)

وبناء على ما سبق فإن الإدارة التعليمية يقصد بها جميع الأعمال التي يقوم بها القادة التربويون والإداريون في المستويات العليا في الأجهزة التعليمية من تخطيط، و تنظيم، و اتخاذ القرارات؛لخدمة الأهداف العامة ووضع المقررات،ودورها رسم السياسة التعليمية وعادة يرأسها وزير التعليم.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة للإدارة التعليمية نجد أن البعض قد ينظر إليها من خلال كونها وظائف ومكونات ، في حيث نظر إليها البعض الآخر من حيث كونها طريقة وأسلوب .

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية والإدارة المدرسية :

يخلط البعض عند تناول موضوع الإدارة في ميدان التعليم بين مفاهيم ثلاثة وهي الإدارة التعليمية ، الإدارة التربوية ، والإدارة المدرسية ، مما يستدعي الإجابة عن السؤال التالي :

ما الفرق بين الإدارة التعليمية، والإدارة التربوية ـ والإدارة المدرسية؟[٢٣]

المعالجة العلمية لهذا السؤال تحتم البدء أولاً بالتعرف على الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ، وبعد أن تتضح الرؤية يمكن تناول الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.

لقد شاع استخدام المصطلحات الثلاثة في الكتب التي تناولت موضوع الإدارة في ميدان التعليم على أنها شيء واحد، ولإيضاح الفرق بينها يمكن تقسيم السؤال إلى شقين على النحو التالي :

الشق الأول: ما الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة التربوية ؟

يبدو أن الخلط بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية يرجع إلى النقل عن المصطلح الأجنبي - Education الذي ترجم إلى العربية تارة بمعنى التربية ، وأخرى بمعنى التعليم، ومن ثم ترجم المصطلح *Educational Administration* تارة إلى الإدارة التربوية ، وأخرى إلى الإدارة التعليمية باعتبار أنهما يعنيان شيئا واحدا وذلك صحيح إلا أن الذين يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية يقصدون التمشي مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام تربية على تعليم باعتبار أن التربية اشمل وأعم من التعليم، وان وظيفة المؤسسات التعليمية هي التربية الشاملة ، وبهذا تصبح كلمة الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية .

الشق الثاني من السؤال : ما الفرق بين الإدارة التعليمية (التربوية) والإدارة المدرسية؟

يلاحظ أن هناك العديد¬¬ من الكتب العربية التي تحمل عنوان " الإدارة المدرسية " ولكنها تتناول مستويات من الإدارة فوق المستوى الإجرائي (المدرسة). ويبدو أن ذلك الخلط بين الإدارة التعليمية *Educational Administration* والإدارة المدرسية *School Management*.

يرجع إلى أن كثيرا من الكتب الأجنبية التي يعرفها المربون ودارسو الإدارة المدرسية ـ بحكم أن الإدارة المدرسية في تلك البيئات تمثل أهم وحدة في الإدارة التعليمية ، وتتمتع بحريات كثيرة في التصرف ، وتقوم بأدوار رئيسية في اتخاذ القرارات لأن النظام التعليمي في تلك الدول نظام لا مركزي.

---

[٢٣]- الإدارة المدرسية.. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها - ..الكاتب Abu Adam A :الإدارة ...

http://www.startimes.com/f.aspx٪٣Ft٪٣D٣٣٤٧٣٧٣٥

وفي حقيقة الأمر فإن مصطلح الإدارة التعليمية يختلف عن الإدارة المدرسية من حيث المستويات ، والأعمال ، والاختصاصات.

فالإدارة التعليمية تعني : الأعمال والمسئوليات العليا في الجهاز التعليمي المركزي واللامركزي كالتخطيط تحديد الأهداف العامة ، وضع المناهج ، السلم التعليمي، مواعيد الامتحانات ، تقديم المساعدة المادية والفنية للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة ، والإشراف والرقابة على الإدارة المدرسية لضمان سلامة التنفيذ ، ويرأسها على مستوى الوزارة وزير عضو في مجلس الوزراء ، مهمته التنسيق بين سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة.

وتعتبر إدارة التعليم في المناطق من الأجهزة الإشرافية والقيادية والإدارية لمساعدة الإدارة التعليمية العليا، بل هي الإدارة التعليمية المصغرة التي تشرف على تنفيذ السياسة المرسومة وفق الأنظمة والقوانين.

أما الإدارة المدرسية فهي الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية ، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسئولياته في توجيه المدرسة لتودي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم.

وبهذا فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءا من الإدارة التعليمية ، وصورة مصغرة لتنظيماتها، واستراتيجية محدودة تتركز فيها فعاليتها ، والعلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام.

الفرق بين مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. :

وهناك من يخلط بين مفهوم الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية حيث يطلق اسم الإدارة المدرسية على الإدارة التعليمية أو بالعكس ،رغم أن لكل إدارة دلالة مختلفة عن الأخرى ،فالإدارة المدرسية هي الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية، أما الإدارة التعليمية فهي الوحدة القائمة برسم السياسة التعليمية وتعد العلاقة بين الإدارة التعليمية و الإدارة المدرسية هي علاقة الكل بالجزء ،و هذا يعني أن الإدارة المدرسية تعد جزء من الإدارة التعليمية، وصورة مصغرة لتنظيماتها وتقوم الإدارة التعليمية بتقديم العون والمساعدة ماليا و فنيا للإدارة المدرسية وإمدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة، و تحقيق الأهداف التعليمية الموضوعة،و تقوم كذلك بالإشراف و الرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ (حسين،٢٠٠٤).

الفرق بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية :

. الإدارة التعليمية : (*Educational administration*) وتعنى المهام التى يمارسها الإداريون فى المستويات العليا فى الجهاز التعليمى المركزى واللامركزية فى عمليات (التخطيط ـ التنظيم ـ اتخاذ القرارات ـ تحديد الأهداف العامة فى وضع المناهج والمقررات المدرسية ـ تحديد سن القبول بالمدرسة وسن الانتهاء منها ـ تحديد السلم التعليمى ـ تحديد مواعيد الامتحانات فى الشهادات العامة).

أما الإدارة المدرسية : (*School Management*) فمعناها العمل داخل الإدارات الفرعية والأقسام فى ديوان الوزارة وفى المديريات التعليمية وفى الوحدات المدرسية أى الأجهزة التنفيذية .

والإدارة المدرسية هى الوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية .أما الإدارة التعليمية مسئولة عن رسم هذه السياسة وبهذا فإن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية .

مقارنة بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية:[٢٤]

أن الذين يفضلون استخدام مصطلح(الإدارة التربوية) يريدون أن يتمشوا مع الاتجاهات التربوية الحديثة التي تفضل استخدام كلمة(تربية) على كلمة تعليم باعتبار أن التربية أشمل وأعم من التعليم، وأن وظيفة المؤسسات التعليمية هي: (التربية الكاملة) وبهذا تصبح الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية. ومع أن الإدارة التربوية تريد أن تركز على مفهوم التربية لا على التعليم فإن الإدارة التعليمية تعتبر أكثر تحديداً ووضوحاً من حيث المعالجة العلمية، أما بالنسبة للإدارة المدرسية فيبدو أن الأمر أكثر سهولة؛ ذلك لأن الإدارة المدرسية تتعلق بما تقوم به المدرسة من أجل تحقيق رسالة التربية، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط، وهي بهذا تصبح جزءا من الإدارة التعليمية ككل، أي أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية هي صلة الخاص بالعام.

مقارنة أخرى بين مفهوم الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والإدارة المدرسية .

لقد شاع استخدام هذه المفاهيم في الميادين التربوية بشكل واسع وخصوصا في المواضيع التي تتناول الإدارة في ميدان التعليم ، وقد وجد أن هذه المفاهيم قد تستخدم في بعض الأحيان وتحمل نفس المعنى ، إلا أن حقيقة الأمر يوضح لنا أن هناك

[٢٤]- النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية .

http://banihareth.taifedu.gov.sa/edarhhdethh٢٢.htm

اختلافات هامة بين هذه المفاهيم ، وقد يكون هذا الخلط والارتباك في تحديد المعنى الدقيق لها عائد إلى النقل المباشر عن المصطلح الإنجليزي *Education* والذي يترجم أحيانا بالتربية و أحيانا أخرى يترجم بالتعليم وقد يترجمه البعض بالتربية والتعليم ، ومن هنا فقد أدى ترجمة المصطلح الإنجليزي *Administration Education* إلى الإدارة التربوية تارة ، وتارة أخرى الإدارة التعليمية ، أو الإدارة التربوية التعليمية.

لذلك فإن الكثير من أهل الاختصاص يفضلون استخدام مصطلح الإدارة التربوية ، نظرا لشمولية هذا المصطلح ولكون كلمة التربية أشمل واعم من كلمة التعليم ، إذ أن وظيفة المؤسسات التعليمية هي) التربية الكاملة (ولهذا نجد أن الإدارة التربوية مرادفة للإدارة التعليمية.

أما بالنسبة لمصطلح الإدارة المدرسية ، فإن التعبير يدل دلالة واضحة على أن الإدارة المدرسية تتناول بشكل محدد كل ما تقوم به المدرسة من اجل تحقيق رسالة التربية التي وضعتها الدولة ووافقت عليها السياسة العامة للبلد ، ومعنى هذا أن الإدارة المدرسية يتحدد مستواها الإجرائي بأنه على مستوى المدرسة فقط وبهذا تصبح جزءا من الإدارة التربوية ككل ، يعني ذلك أن صلة الإدارة المدرسية بالإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية هي صلة الخاص بالعام (مرسي، ١٩٧٧).

ومن خلال ما سبق نستطيع أن نلخص أهمية الإدارة التعليمية في إنجاح الإدارة المدرسية:

دور الإدارة التعليمية في إنجاح مدير المدرسة:

التقليل من المركزية الإدارية.

إعطاء مدير المدرسة حرية الحركة و التصرف في حدود مدرسته بما يحقق مصلحتها.

حماية الحرية الفكرية و العلمية و الحرية الشخصية.

تأكيد مبدأ الشعور بالأمن و الطمأنينة و إبعاد حالات الخوف و القلق.

توفير الاستقرار الوظيفي لمدير المدرسة ليستطيع أن يرسم خططاً طويلة المدى لإصلاح مدرسته.

جعل القوانين و اللوائح التعليمية التي تصدر من الوزارة أو الإدارة التعليمية واضحة ومرنه.

تطبيق الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

توفير المخصصات المالية الكافية.

توفير الكادر التدريسي و الإداري الكفء لجميع التخصصات.

توفير المباني و القاعات الدراسية المناسبة و مواقع للهيئة الإدارية والتدريسية و الفنية.

تحقيق التعاون الكامل بين المدرسة و المؤسسات الحكومية و الأهلية وبينها وبين أولياء الأمور و المجتمع المحيط.

وجود تعاون مستمر وتفاهم كامل واحترام متبادل بين الإدارة التعليمية ومدير المدرسة.

مجموعة من الاخطاء الادارية يقع فيها معظم مديروا المدارس:

يخطئ من يظن أن يستطيع وحده إدارة العمل والأفراد بدون مشاركة الآخرين ، إن الإدارة هي عملية مشتركة .

يخطئ من يعتمد في إداراته على أسلوب الأمر والنهى ، فإنها أساليب قد ثبت فشلها ولا يعتمد عليها حتى الآن إلا المدراء في حديقة الحيوان !!

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مبدأ إداري ، وأنت إذا نظرت إلى القطاعات الحكومية ورأيت متخصصاً في الكيمياء الحيوية يعمل مسئولاً للعلاقات العامة ، فاعلم إلى أي حد فسدت الإدارات!.

المدير في المكتب جملة يجب أن ينتهي التعامل بها واستخدامها تماماً في جميع قطاعات العمل .

لا تعامل العاملين معك على أنهم أطفال ، تعطيهم عند الإنجاز وتمنعهم عند الخطأ ، ولكن ابحث في أسباب الخطأ وابحث عن عوامل الإنجاز وبعد ذلك لا بأس بالتحفيز أو العقاب .

ربما يسبب التحفيز بعض الإيجابيات ، لكنه وحده لا ينشئ التقدم .

طريق تخويف العاملين من العقاب ـ قد تنتج قليلاً لإنجاز بعض الأعمال ولكنها طريقة لا تصلح للارتقاء بمستوى الجودة .

المساواة مبدأ قد يظلم كثيراً من أصحاب المواهب ، ولكن العدل مبدأ لا يظلم أحداً.. إن الفرق بين المساواة والعدل أن المساواة تقتضي تسوية الجميع في العطاء والمنع رغم اختلاف قدراتهم وصفاتهم ، إلا أن العدل يعطي لكل ذي حق حقه .

اختيار مجالس الإدارات ينبغي أن يكون دقيقاً كاختيار مجالس الوزارات في كل دولة ، إنهم فئة يعود إليها القرار في المؤسسات .

يخطئ كل مدير لا يعتمد على فرق العمل في أداء المهام المطلوبة إن الاعتماد على الأفراد وحدهم يسبب القصور مهما كان الأفراد نابغين!.

لا تكتف بصمت الأعضاء للاستدلال على موافقتهم ، في أحيان كثيرة يعترض البعض بالصمت أكثر من الاعتراض بالكلام .

احذر أسلوب الإقناع المؤقت ، أو الإحالة على أوقات أخرى لتمرير القرارات.. إنها نوع من الدكتاتورية المقنعة!.

لا تصدر أحكاماً مسبقة على أحد قبل أن تجلس معه وتسمع منه وتقبل من كلامه وتقتنع وتتناقش .

لا تستسلم للتقليد إلا عند العجز عن الابتكار ، إن الابتكار وظيفة من وظائف القائد ينتظرها الآخرون منه .

لا تحدد أولويات العمل على أساس رؤية فردية ، كما إن تحديد الأولويات عند بروز مشكلات طارئة من الأخطاء الإدارية الخفية .

لا تجعل خطة العمل بمنأى عن التطبيق الفعلي ، فإن ذلك هو السبيل إلى الفشل الأكيد ، ولكن اجعل خطة عملك هي أساس لجميع تحركاتك وتصرفاتك وقراراتك .

إذا أردت الخروج عن خطة العمل فلا تفعل ، ولكن ضع خطة عمل جديدة تراعى فيها المستجدات الجديدة .

مدير بغير تخطيط يعنى فشل لعمل المؤسسة ، فلا تقبل عملاً قبل أن تضع له خطة ولا تنتظر نجاح عمل غير مخطط .

تحديد أولويات عملك يعنى التركيز عليها لا مجرد كتابتها على الورق .

الرؤية المستقبلية للعمل دليل نجاح القيادة في الإحاطة بالمتغيرات وقصور الرؤية دليل القصور .

خصائص الإدارة المدرسية :

يمكن حصر أهم خصائص الإدارة المدرسية بشكل خاص والإدارة التربوية بشكل عام بالعناصر التالية:

• أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد ، بحيث لا يبرز أي تناقض على الصعيد الوطني في تحقيق الأهداف الوطنية بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية.

• المرونة في الحركة والعمل وان لا تكون ذات قوالب جامدة ، حيث أن الواقع يدفع بتطويع النظريات لتكون قادرة على إحداث التغيير المنشود مما يدفع إلى القدرة على الحركة بالاتجاه الذي يخدم تحقيق الأهداف المرجوة ، لأن الإدارة وسيلة وليست غاية ، ولهذا فالإدارة يجب أن تتكيف حسب الموقف والظروف.

• أن تكون عملية ، لأن النظريات لا تتقرر أهميتها إلا بمقدار الجانب التطبيقي فيها ، حيث تهدف الإدارة إلى وضع الأغراض التربوية موضع التنفيذ ، وأن تكيف الإدارة الأصول والمبادئ النظرية حسب متطلبات الموقف العملي.

• التميز بالكفاءة والفاعلية ، ويتم ذلك عبر الاستخدام المثل للإمكانيات البشرية والمادية.

• النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة ، وفي الطليعة منها تربية الجيل القادر على مواجهة متطلبات الحياة . الفريجات (٢٠٠٠: ص ١٤ و ص ١٥)

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة.[٢٥]

أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.

أن تتسم بالمرونة ، وألا تكون ذات قوالب جامدة وثابتة، وإنما ينبغي أن تتكيف حسب مقتضيات المواقف وتغير الظروف.

أن تكون عملية ، بمعنى أن تتكيف الأصول والمبادئ النظرية حسب مقتضيات الموقف.

[٢٥]- الإدارة المدرسية.. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها - ..الكاتب Abu Adam A :الإدارة ...

الميادين الإجرائية للإدارة المدرسية: [٢٦]

تعمل الإدارة المدرسية على تنفيذ واجباتها من خلال عدد من ميادين العمل ، التي تم تصنيفها في سبع مجموعات رئيسية وهي : علاقة المدرسة بالمجتمع تطوير المناهج والبرامج الدراسية ، شئون الطلاب ، شئون العاملين، المباني المدرسية والتجهيزات، الشئون المالية وإدارة الأعمال،والبناء التنظيمي ، وسنعرض في السطور القادمة ـ باختصار ـ كل هذه الميادين:

علاقة المدرسة بالمجتمع *School - Community Relationships*.

أنشأ المجتمع المدرسة لخدمته وتحقيق أهدافه في تربية الأبناء ، ويتوقف نجاح المدرسة في تحقيق هذه الأهداف على مدى ارتباطها العضوي بالمجتمع الذي توجد فيه ، واضعة في اعتبارها خصائص هذا المجتمع وإمكاناته، ومدى طموحه وتطلعاته ، وما يتوقعه المجتمع منها ، وربط أبناء المجتمع بالمدرسة من خلال برامج خدمة البيئة وبرامج تعليم الكبار وتبصير أبناء المجتمع بالأنشطة والجهود التي تقوم بها.

والمدرسة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عما يدور حولها ، بل إن كثيرا من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية داخل المدرسة ، وقد تكون الحلول اللازمة لها تقع خارج إطار المدرسة ، ولهذا أنشأت الإدارة المدرسية بعض التنظيمات المساعدة مثل مجالس الآباء والمعلمين والمجالس المدرسية ، بدافع إيجاد قنوات اتصال دائمة بين المدرسة والمجتمع المحلي، مما ييسر على المدرسة القيام بوظائفها نحو خدمة المجتمع وتربية أبنائه التربية الملائمة .

تطوير المناهج *Curriculum Development :*

ويقصد به تطوير العملية التربوية من حيث الأداء والمحتوى ، وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقة التي تعلم بها التلاميذ وتطوير محتوى ما تعلمه لهم ، وتفرض هذه المهام على المدرسة ضرورة ملاحقتها للتطورات الحديثة باستمرار في ميدان التربية ، وما يستجد فيه من اتجاهات حديثة ، وطرائق وأساليب مبتكرة ، ولا شك أن تطوير العملية التربوية من حيث المحتوى وطرق التدريس والتقويم وغيرها يحدث نتيجة للنمو المهني في مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية.

---

[٢٦]- الإدارة المدرسية.. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها - ..الكاتب Abu Adam A :الإدارة ...

http://www.startimes.com/f.aspx

شئون التلاميذ *Pupil Personnel*:

تقوم الإدارة المدرسية بتوفير خدمات تعليمية وصحية واجتماعية متنوعة للتلاميذ ، فهي إلي جانب إشرافها على تنظيم العمل المدرسي داخل الفصول الدراسية ، تهتم بالتوجيه الفردي للتلاميذ الذين قد يعانون من مشكلات التحصيل والمتابعة المدرسية ، وذلك بتوفير برامج الإشراف والتوجيه اللازم لهم ، كما تؤدي أيضا خدمات في مجال حل المشكلات الاجتماعية للتلاميذ مثل مشكلات التكيف الاجتماعي داخل المدرسة والمشكلات الأسرية التي قد يعاني منها بعضهم وتؤثر على أدائهم التحصيلي ، وتعمل الإدارة المدرسية كذلك على توفير الخدمات العلاجية اللازمة للتلاميذ المرضى وتنظيم عملية الكشف الطبي الدوري للتلاميذ للتأكد من عدم وجود مشكلات صحية تعوق عملية النمو السليم لهم.

شئون العاملين *Staff Personnel*

يعتبر مجال شئون العاملين من أهم الميادين عمل الإدارة المدرسية ، ويتعلق هذا الميدان بتوفير القوى البشرية المؤهلة اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، ووضع الشروط والأسس المناسبة لاختيارهم وتوجيههم ، وتوزيعهم على مجالات العمل المختلفة والإشراف عليهم ، وتقويمهم ، وتوفير فرص النمو المهني لهم ، وإعداد السجلات الخاصة بهم والاحتفاظ بها، وغير ذلك.

المبنى المدرسي والتجهيزات *School Plant& Physical Facilities*

من الميادين الهامة للإدارة المدرسية عملية ألإشراف على المبنى المدرسي وإدارته وصيانة وتوفير جميع التجهيزات اللازمة للعملية التعليمية من أثاث مناسب وأدوات تعليمية بسيطة أو معقدة حسب ما يتطلبه المستوى التعليمي الذي تقدمه المدرسة.

التمويل وإدارة الأعمال *Finance & Business Management*:

تختص الإدارة المدرسية بمجال العمل في ميدان إعداد ميزانية المدرسة وتوزيع ميزانية المقصف المدرسي والإشراف على عمليات شراء بعض احتياجات المدرسة.

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين العاملين وبين التنظيم من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسية في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالبناء التنظيمي الرسمي والبناء التنظيمي غير الرسمي والسلطة والمسئولية والرقابة وقنوات الاتصال ، ومن مظاهر الضعف في البناء التنظيمي إنفاق جهد ووقت كبير من جانب إدارة المدرسة في المسائل الطارئة والأمور الروتينية

وتضارب القرارات وتداخل الاختصاصات وضعف فعالية الاتصال ، وهو ما يتطلب من إدارة المدرسة مراجعة بنائها التنظيمي وإعادة النظر فيه بروح جادة .

هل الإدارة علم أم فن ، أم هي مزيج من الاثنين ؟[٢٧]

تقتضي المعالجة العلمية للإجابة عن هذا التساؤل تحديد المسميات والألفاظ:

تعريف العلم : عرف المعجم الوسيط العلم بأنه الإدراك الكلي والمركب ، وقيل : العلم إدراك الشيء على حقيقته.

تعريف الفن : هو التطبيق العلمي للنظريات العلمية بالوسائل التي تحققها .

وقبل الإجابة عن هذا السؤال نود أيضا أن نوضح الاتجاهات التي كانت سائدة حول الإدارة في الماضي.

الاتجاه الأول : كان اعتقاد الناس فيما مضى يقوم على أن الإدارة فن من الفنون ، يحتاج إلى موهبة شخصية ، مثله في ذلك مثل الرسم والشعر ، ويتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات أو بالقدرة على التنظيم ، وكل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والتجربة.

الاتجاه الثاني : يقول إن الإدارة لا تعتمد على الموهبة ،و لصفات الشخصية وإنما هي علم من العلوم ، يخضع للتطور والتجديد ، ويتلاءم مع الظروف ، ويرتكز على أسس علمية من شأنها أن تعيين الإدارة في ممارسة عمله على أكلم وجه سواء كانت لديه الموهبة أم لا.

إلا أن علماء الإدارة المحدثين يؤكدون على أنه ليس كل من أحاط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون ناجحا وكذلك ليس كل من لم يحط بالمعرفة الإدارية يمكن أن يكون مديرا فاشلا، ولكن من المؤكد أن للممارسة الإدارية من قبل المديرين جانبين هما العلم والفن ، وليس لأحدهما غنى عن الآخر.

ويقرر ذلك الدكتور مدين علاقي في كتابه " الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات" فيوضح أن هناك جانبا علميا للإدارة ، وهذا الجانب هو اعتماد المعرفة الإدارية وأدوات التحليل الرياضي ، وكذلك فإن الإدارة فن حيث تعنى هذه الكلمة الوصول إلى النتائج من خلال استخدام مهارات معينة فدفع الآخرين إلى تحقيق الأهداف مهارة ، حيث عرف مكتب العمل الدولي بجنيف ألإدارة بأنها : فن توجيه أنشطة العاملين نحو هدف مرسوم.

---

[٢٧]- الإدارة المدرسية.. أهدافها .. أهميتها .. وظائفها - ..الكاتب Abu Adam A :الإدارة ...

http://www.startimes.com/f.aspx

وجدير بالذكر أن الإدارة كعلم يمكن أن ينظر إليها من جانب المعرفة حيث لا يمكن القول أن الإدارة علم دقيق وشامل ، ذلك لأن العلم عرف بالإدارك الكلي للشيء ، وكذلك مجموعة المعارف المتراكمة المنطقية عن ظاهرة معينة ، أمكن الوصول إلى صحتها من خلال تطبيق الطريقة العلمية في البحث، وذلك ينطبق على العلوم التطبيقية البحتة، ومن الصعب بمكان إلحاق الإدارة بالعلوم التطبيقية لأنه يصعب تطبيق أسلوب الطريقة العلمية في بحوث الإدارة لأنها من العلوم الاجتماعية ،

غير أن الإدارة لا يمكن اعتبارها علما كالعلوم التطبيقية للأسباب التالية :

قلة الدراسات المتوفرة في الإدارة.

الممارسة الإدارية لازالت تأخذ ببعض الأساليب غير العلمية مثل الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات الإدارية.

لازالت هناك صعوبات في التحكم في بعض التجارب وإخضاعها للمراقبة الشاملة.

وجود العنصر البشري في الإدارة ، مما يجعل من الصعوبة بمكان التنبؤ أو التحكم أو مراقبة الأفراد في ظل ظروف معينة.

يستخلص من ذلك أن المدير الناجح أو الإدارة الفعالة هي الإدارة التي تملك قدرا واسعا من المعرفة الإدارية ، وتملك أيضاً قدرا مكملا من المهارة والإبداع ، وهذا يعني أن كليهما مكمل للآخر ، فالعلم يعني المعرفة ، والفن يعني مهارة وموهبة في التطبيق لهذه المعرفة على الوجه الأكمل .

أهداف ومهام الإدارة المدرسية :

أهداف ومهام الإدارة:

تقوم الإدارة بالموازنة بين أهداف متعددة، وأحياناً متشابكة ومتصارعة ومتناقضة، فهناك أهداف تسعى الإدارة نفسها إلى تحقيقها، وأهداف للمنشأة ولملاكها، والعاملين فيها، والمتعاملين معها من زبائن و موردين وممولين وحكومة والمنظمات المدنية، وذلك كما يلي :

تحقيق أهداف الإدارة نفسها ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. الاستمرار .

ب. النجاح.

جـ. تحقيق الذات .

تحقيق أهداف ملاك المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ . زيادة قيمة المنشأة عن طريق زيادة القيمة السوقية للسهم .

ب. زيادة الأرباح المحصلة .

تحقيق أهداف العاملين في المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ . الراحة في العمل .

ب . تقليل ساعات العمل .

جـ. زيادة في الأجور .

زيادة المزايا المالية والعينية التي يحصلون عليها .

تحقيق أهداف زبائن المنشأة ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. وفرة السلع والخدمات.

ب . زيادة جودة السلع والخدمات .

جـ. خفض الأسعار .

تحقيق أهداف موردي السلع والخدمات المستخدمة كمدخلات للعملية الإنتاجية، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. زيادة الأسعار.

ب . الدفع النقدي.

جـ. الالتزام بمواعيد الدفع إن كان الثمن مقسطاً.

تحقيق أهداف ممولي المنشأة من المصارف وأصحاب القروض ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. ضمان أصل التمويل .

ضمان عوائد التمويل .

تحقيق أهداف الحكومة من خلال تطبيق وإطاعة القوانين الخاصة بالمنشأة، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي:

أ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

ب. تحصيل الضرائب .

تحقيق أهداف المجتمع الَّذي تعيش فيه المنشأة،والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي:

أ. رفع مستوى المعيشة.

ب. حسن استغلال الموارد المتاحة وعدم تبديدها بدون فوائد .

تحقيق أهداف المنظمات المدنية في المجتمع ، والَّتي يتمثل أهمّها فيما يلي :

أ. حماية البيئة من التلوث.

ب. تبرعات.

جـ. مساهمات اجتماعية

صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الاهداف طويلة وقصيرة المدى بمشاركة الاطراف المعنية.

بلوغ النتائج المخطط لها .

تحقيق رضاء العملاء الداخليين والخارجيين .

صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة

معايير قومية تتوافق مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات

تقنين المعايير القومية كحد ادنى .

وضع اجراءات واليات وازمنة متدرجة للارتقاء بالمعايير وتطويرها وصولا للمعايير العالمية ثم استحداث معايير جديدة .

إدارة متقدمة فى مجال :

التخطيط الاستراتيجى .

التنظيم .

التوجيه .

المتابعة .

ادارة استخدام التكنولوجيا فى اداء الاعمال والتحول لمفاهيم المنظمات الرقمية المتعلمة ، والعمل واداء الخدمات عن بعد .

إدارة طرق التمويل غير تقليدية .

إدارة تقنين وتطوير النظم القانونية التى تشكل الاطار العام والقواعد التفصيلية لكل ما سبق.

وكل هذه المهام والوظائف الهامة والحيوية لإعداد شباب المستقبل لابد لها من إدارة تربوية ومدرسية على قدر من الكفاءة والخبرة والمسؤولية الفعالة.

لذلك يجب أن تكون المدرسة هي التي تترجم هذه الإجراءات لتربية التلاميذ في عملية متكاملة حتى يتحقق الهدف المنشود منها.

و أهداف المدرسة تتلخص في:

الكشف عن ميول التلاميذ وقدراتهم وتوجيهها للصالح العام.

العمل على تنمية شخصية التلاميذ وتكاملها.

التربية السليمة وتشجيع الأطفال والشباب على الابتكار والتجديد.

تعليم التلاميذ معاني ممارسة الحرية المنضبطة داخل وخارج المدرسة.

التربية السليمة للنشىء وغرس روح الانتماء والمواطنة الصالحة فيهم.

إعدادهم لفهم ماضيهم ومعايشة حاضرهم واستشراف المستقبل ومواجهة كل التغييرات.

الاهتمام بالتربية العقلية والجسدية والنفسية والخلقية الاجتماعية.

العناية بالطلبة الفائقين والمتعثرين على حد سواء.

ولكي تحقق المدرسة هذه الأهداف فلابد أن تكون لها مواصفات معينة.

أهداف الإدارة المدرسية هي تحقيق القيم التربوية التي تؤمن بها المدرسة وتلتزم بروحها وإيحاءاتها السوية. والقيم التربوية هنا هي الأسس العامة للتعليم بالمملكة العربية السعودية وغايته وأهدافه، والمطلوب هنا هو بيان الإجراءات التنفيذية التي تقوم بها الإدارة المدرسية لتحقيق هذه الأسس والغايات والأهداف انطلاقًا من أن الإسلام دين ودولة، وحرصًا على تكوين الفرد المسلم وفق برامج عصرية متطورة.

والأهداف التنفيذية للإدارة المدرسة السليمة هي:

أن يكون صالح التلميذ هو رائد المدرسة. فالتلميذ أولا وقبل كل شيء، هذا هو المعيار الأول الذي يقاس عليه كل شيء في الأهداف التنفيذية للإدارة وذلك بأن يعمل مدير المدرسة وكل العاملين فيها على تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تحقق تربية التلاميذ وتعليمهم.

توزيع الأعمال والأعباء على العاملين بالمدرسة، كل بحسب دوره واختصاصه وتحديد مسؤولية كل منهم تحديدًا قاطعًا في حدود فرديته أولا، وجماعيته في الوقت نفسه، أي باعتباره فردًا في مجتمع المدرسة نفسها، عليه أن يؤدي واجبه الفردي بروح الجماعة المدرسية أو الفريق المتكامل. وقد تقرر في السياسة التعليمية للمملكة أن النظام الداخلي للمدرسة يوضح تفصيل مهماتها وسير العمل فيها.

أن تعمل الإدارة المدرسية على تفادي وقوع المشكلات المفاجئة، وهو ما يسمى بلغة العصر الحديث "الاستشعار من بعد" وذلك بأن تكون هناك يقظة وتفهم للمواقف التي قد تؤدي إلى اختمار المشكلات وظهورها فيما بعد على طريق العمل.

فإذا حدث أن وقعت مشكلات طارئة تتعلق بالتلاميذ أو المناهج أو العلاقات العامة في المدرسية، وجب معالجتها بروح طيبة يكون الله فيها من وراء القصد، حتى تضع المدرسة إصبعها على موطن الإشكال وتستطيع أن تتوخى له العلاج الناجع.

أن تنظم الإدارة المدرسية طريقة العلاقات الداخلية بين العاملين فيها، وهم عادة مستويات مختلفة، ولكن يوجد فيهم من يمتاز بنوع عال من الثقافة والمعرفة، ومنهم من هو دون ذلك، فعليهم جميعًا أن يلتقوا حول العامل المشترك وهو الإنسانية والمروءة. وفي الوقت نفسه يكون قد وضع التنظيم للعلاقة بين المدرسة نفسها وبين الأجهزة الخارجية التي تتصل بها كالإدارة التعليمية والبيئة المحلية.

المدرسة في الوقت الحاضر هي مدرسة المجتمع. وقد جاء في السياسة التعليمية للمملكة أن المدرسة هي البيئة الخاصة المقصودة لتربية الناشئين وإعدادهم على أحسن وجه، لأفضل ما يصلحون له في خدمة دينهم وأمتهم وبلادهم. فخدمة بلادهم هدفها مجتمعهم الخاص، وخدمة دينهم هدفها مجتمعهم الإسلامي العام في كل بلاد المسلمين، انبثاقًا من التزام المملكة بشؤون الأمة الإسلامية التزامًا معنويًا مطلقًا، والتزاما ماديًا على قدر الإمكان.

تلك هي خلاصة الأهداف الرئيسية للإدارة المدرسية. وكل هدف منها ينطوي على تفاصيل كثيرة تظهر في مجالات العمل بالإدارة المدرسية والتنظيم المدرسي وما إلى ذلك من جوانب الإدارة المدرسية ومفاهيمها وأساليب ممارستها.

أهداف الإدارة المدرسية: [٢٨]

لقد تغيرت النظرة الوظيفية للإدارة المدرسية والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها من وظيفة المحافظة على تطبيق النظام بما فيه من لوائح وتعميمات وقرارات تضمن سير العملية التعليمية وفق الجداول المحددة، إلى المفهوم الحديث الذي يجعل من التلميذ محور العملية التعليمية.

ومن هذه الأهداف:

العمل على كشف ميول الطلاب وقدراتهم واستعداداتهم الفطرية وتنميتها وتوجيهها بما يفيد الطلاب وينفع المجتمع.

مساعدة التلاميذ على تنمية مختلف جوانب شخصياتهم الروحية والعقلية والخلقية والنفسية والجسمية والاجتماعية بصورة متزنة.

تربية وتشجيع الطلاب على التفكير الإبداعي والابتكار والتجديد وتنمية الثقة في النفس والجرأة لديهم.

تبصير التلاميذ بفلسفة المجتمع وقيمه قولاً وعملاً مع التركيز على احترام العمل اليدوي.

إعداد الطلاب لفهم الحياة الحاضرة والماضية والاستعداد لمواجهة المستقبل.

اكتشاف التلاميذ الموهوبين ورعايتهم.

٢٨- تعريف الإدارة المدرسية ووظائفها – آفاق علمية وتربوية

السعي للوصول إلى تحقيق أهداف التربية والتعليم.

بناء شخصية الطالب بناء متكاملا علميا وعقليا وجسميا واجتماعيا.

تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيما يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة.

تطبيق ومراعاة الأنظمة التي تصدر من الإدارات التعليمية المسئولة عن التعليم.

توجيه استخدام الطاقات المادية والبشرية استخداما علميا وعقلانيا بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.

إعادة النظر في مناهج المدرسة ومواردها وأنشطته ووسائلها التعليمية .

الإشراف التام على تنفيذ مشاريع المدرسة حاضرا ومستقبلا .

العمل على إيجاد العلاقات الحسنة بين المدرسة والبيئة الخارجية عن طريق مجالس الآباء والمعلمين.

توفير النشاطات المدرسية التي تساعد على نمو شخصية الطالب نموا اجتماعيا.

التعاون مع البيئة في حل ما يستجد من مشكلات تعاونا فعالا وإيجابيا.

تتأثر وظيفة الإدارة المدرسية بوظيفة المدرسة المتغيرة من عصر لآخر ومن بلد لآخر وبطبيعة النظام التربوي في المجتمع أو الدولة وعلاقته بالنظم السياسية والاقتصادية، وقد شهدت الإدارة المدرسية اتجاهات جديدة بحيث لم تعد تهدف إلى مجرد تسيير شؤون المدرسة والمحافظة على النظام وضبط الطلبة فيها، أو دفع عملية تلقين الطلبة وحشو أذهانهم بالمعارف والمعلومات ، أو المحافظة على الأبنية والتجهيزات المدرسية ، بل أصبحت أهدافها تتمحور حول تهيئة الظروف وتوفير الإمكانيات التي تساعد المتعلم على المتكامل .عابدين(٢٠٠١ :ص ٦٢ ـ ٦١).

ويمكن استخلاص الأهداف التالية للإدارة المدرسية :-

توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل عقلياُ وجسميا وروحيا واجتماعيا ونفسيا .

تحقيق الإغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.

توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي وتؤدي إلى نفعه ، أخذا بالاعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية والاستعدادات والقدرات الخاصة ومساعدته في حل مشكلاته وإعداده لمسؤولياته.

المساهمة في دراسة المجتمع وحل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

معايير الإدارة المدرسية الناجحة :

لعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي :

القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته .

القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة .

العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه .

الإحساس دائماً بالمسؤولية الملقاة على عاتقه .

الإخلاص والأمانة في العمل .

المرونة في تسيير أعمال المدرسة.

البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم .

مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات .

التعرف على الأخطاء وتفادي تكرارها .

العمل على تحقيق المصلحة العامة .

التواصل مع أولياء أمور التلاميذ والمجتمع المحلي[٢٩]

---

[٢٩]- ضرغام العبيدي - مشاكل تواجه إدارة المدرسة وحلول - الحوار المتمدن

http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp٪٣Faid٪٣D ٣٦٦٢٦٢

معايير تقويم الإدارة المدرسية:

هنالك عدة معايير رئيسية يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية الجيدة في ضوء النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية، ومن أهمها:

وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها.

التحديد الواضح للمسؤوليات، بمعنى أن يكون هناك تقسيم واضح للعمل وتحديد للاختصاصات.

الأسلوب الديموقراطي القائم على فهم حقيقي لأهمية احترام الفرد في العلاقات الإنسانية.

تتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال سواء كان هذا الاتصال خاصاً بالعلاقات الداخلية للمدرسة، أو بينها وبين المجتمع المحلي وبينها وبين السلطات التعليمية العليا.

أهمية الإدارة المدرسية:

يقول تشارلس بيرد عن أهمية الإدارة : ليس هناك موضوع أكثر أهمية من موضوع الإدارة ، ذلك لأن مستقبل الحضارة الإنسانية ذاتها يتوقف على قدرتنا على تطوير علم وفلسفة وطريقة ممارسة الإدارة.

فالإدارة المدرسية هي الإشعاعات المضيئة التي تحرك كل موظف في دائرة محدودة منظمة من اجل مجهود متميز وعمل مستمر وإنتاج متواصل في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد.

لقد اتسم العصر الذي نعيش فيه بالعديد من المسميات كعصر الفضاء وعصر الكمبيوتر ، والتغير السريع ، والانفجار المعرفي ، ولعلنا لا نخطئ إذا أطلقنا عليه تسمية أخرى وهي(عصر الإدارة العلمية).إذ لا يوجد نشاط أو اكتشاف أو جهد يلفت الأنظار إلا وكان وراءه إدارة.

وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها على قواعد أساسية ، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة.

القاعدة الأولى : تلزم الإدارة لكل جهد جماعي ، وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة ، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

القاعدة الثانية : الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بواسطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق ، وأقل التكاليف.

القاعدة الثالثة : تحقق الإدارة الاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

القاعدة الرابعة : ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطا وثيقا بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

القاعدة الخامسة : إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة.

الفصل الثاني :
مديري المدارس

أولا:مفهوم مدير المدرسة :

يعد مدير المدرسة القائد للمدرسة وله استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها لكنه مقيد بعدد من الضوابط والتوازنات التي تمارس بها الإدارة العليا والاتجاهات الخاصة بهيئة التدريس والآباء والسياسة الكلية بالسلطات المحلية هذا من وجهة نظر نظم التعليم التي تنمو نحو اللامركزية أما في نظم التعليم التي يغلب عليها طابع النظام المركزي للمدير، المدرسة هي القائد المحلي للمدرسة وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة عن ما يتاح له من موارد بشرية وموارد مالية وفقا للمعايير السائدة في هذا النظام فهو الذي ينقل ويترجم قرارات المستويات الأعلى ويحكم تأثيره ونفوذه عليهم يستطيع أن يكوّن الطريقة التي يمكنهم تنفيذ هذه السياسة . عبود وآخرون (١٩٩٤ : ص١٨١)

ويعد منصب مدير المدرسة منصبا خطيرا وجديا ومهما لأنه يحتاج إلى كل مقومات القيادة الشاملة الناجحة هذا إضافة إلى أن هذا المنصب يتعلق بإدارة البشر وإعداد الأجيال وبأعداد متزايدة مع تعدد المهام والمسؤوليات وتداخل الوظائف وصعوبة الإشراف عليها والمتابعة اليومية للأعمال المختلفة وبهذه الخطورة والأهمية التي يحتلها هذا المنصب فانه لابد أن يحسن اختيار المدير الذي يستولي هذا المنصب مع الإعداد والتدريب المتقنين على أن يكون الاختيار للأفضل وعلى أساس الموضوعية وتقدير المصلحة العامة ويجب ألا تقل مؤهلات الشخص الذي تولى منصب مدير المدرسة لأي مستوى دراسي أو علمي أو إداري قيادي مؤهلات المشرف التربوي في تلك المرحلة . البدري (٢٠٠١ :ص ١٨٢-١٨١)

هو ذلك الشخص المعين رسميا من وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان مديراً لإحدى المدارس، ليكون المسئول الأول عن جميع جوانب أعمال المدرسة الإدارية والفنية، مستخدماً صلاحياته من أجل تحقيق أهدافها التربوية.

مدير المدرسة: هو القائد التربوي الذي يشرف علي تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقيا وجسمياً ليصبح أفراده مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في بناء مجتمعهم

مديرة المدرسة :هي موظفة بالمدرسة ،وتعتبر قائدة تربوية ومشرفة تربوية مقيمة بالمدرسة،ومن مهماتها اتخاذ القرارات المناسبة في تسيير العمل الفني الإداري بالمدرسة وتعمل على تطوير و تجديد العمل التربوي في المدرسة.

ثانيا:أهم صفات ومهارات ومسئوليات مدير المدرسة الناجح:

وأصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المدرسة من يوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتتبعها ، وأصبح من الضروري على المسئولين عن التربية الحديثة أن يخصصوا للمدرسة شخصاً متفرغاً ينظم ويوزع الأعمال الفنية بين المدرسين ، كل منهم في مجال تخصصه ، وبين الإداريين كل منهم في عمله ويضع البرامج التربوية والثقافية للطلاب ، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة

ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المدرسة في هدوء ويعد مدير المدرسة الوسيط بين البيئة المحيطة بالمدرسة والتي يمثلها أولياء أمور الطلاب وبين إدارة التعليم – والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية وبين المدرسة من جهة أخرى بالإضافة إلى عمله الأساسي داخل المدرسة.

هذا بالإضافة إلى أهميته في حل المشكلات التي تحدث في المدرسة أحياناً بين الطلبة أنفسهم وأحياناً بين المدرسين والطلاب وأحياناً أخرى بين المدرسين أنفسهم وبين المدرسين والإداريين وخاصة عند بداية العام الدراسي الجديد من أجل وضع الجدول ومن أجل مراقبة الحضور والغياب والتأخير في الصباح ومن هنا يمكن القول بأن لمدير المدرسة أهمية كبرى في تحقيق النظام داخل المدرسة وتنفيذ البرامج التربوية والتعليمية .

ويحتاج مدير المدرسة إلى خبرة تربوية وتدريب عملي في مجال التعليم وفنونه والدراسة التي يحتاجها دراسة متخصصة في التربية والتعليم والشهادة التي يجب أن يحصل عليها شهادة تربوية ، هذا بالإضافة إلى المتطلبات الرئيسية في شخصية المدير ، والاطلاع المستمر والواسع وتحمل المسؤولية وقوة الشخصية ومعرفة معالجة المشكلات بسرعة وحزم ، وأن يكون حازماً في غير شدة لينا في غير ضعف قوى الذاكرة حاضر البديهة ، ومرناً واعياً مخططاً ، مدركاً يعد نظامه على أساس علمي مدروس يتماشى مع الأنظمة التربوية الحديثة ، متقبلاً البناء بصدر رحب متمتعاً بالأخلاق الفاضلة وسمعة حميدة في المدرسة والمجتمع مؤمناً بعمله الذي يؤدية .

فالإدارة المدرسية إشراف وتوجيه . ومن لا يعرف شيئاً عن التدريس ولم يعمل في حياته كمعلم فإنه يصعب عليه أن يدير مدرسة بشكل فعال ومتكامل وإذا أدارها فإنه يكون أقرب إلى مدير المكتب منه إلى مدير المدرسة .

وسوف نعرض فيما يلي أهم صفات ووظائف ومسؤوليات مدير المدرسة والمهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بـا.

أهم صفات ومميزات مدير المدرسة الناجح:

إن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته ومن الطبيعي أن يتوقع منه القيام بهذا الدور القيادي .

فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا والمعلمون في المدرسة وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء بل والمجتمع الكبير كلهم ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد وأن عليه أن يقوم بدوره القيادي .

والمهم هنا تمثيل مدير المدرسة لدوره القيادي تمثيلاً صحيحاً نابعاً عن وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه وقدرته على التعامل التربوي السليم مع العاملين ... الخ.

بناءً عليه يطلب من مدير المدرسة ليكون قائداً تربوياً له دوره الفعال في العملية التربوية ما يلي:

- أن يكون ديناميكياً حيوياً يقوم بأدوار العمل المختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف .
- يعرف ارتباط الوسائل بالغايات .
- يقدر على رسم السياسات التربوية وتنفيذها .
- يقدر على تطوير العمل وتجديده .
- يتصف بشخصية ذات تأثير على القيادة الواعية لمؤسسته أو أنظمته.

وفيما يلي أهم الصفات التي يجب أن يتحلي بها مدير المدرسة الناجح :

يعد مدير المدرسة قائداً تربوياً هاماً في المؤسسة التربوية(المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأتم لابد من توافر صفات مميزة له ومن أهم هذه الصفات:-

- القدوة الحسنة في المظهر والتصرف والنضوج والتكامل .
- أن يكون إنسانياً وأن يحترم مواعيد المدرسة ويشعر بالمسؤولية وأن يكون مخلصاً في أداء عمله وأن يكون عادلاً في إدارته لمدرسته .

- أن يجمع بين الحزم والعطف والمحبة وأن يكون حسن الأخلاق وأن يتصف بالحذر واليقظة وأن يكون ديمقراطياً في التفكير والتصرف .

- أن يهتم بجوهر الأمور ولا يستغرق في الأمور الروتينية وأن يكون سريع البت في الأمور وخاصة في المواقف الحرجة دون تردد أو إبطاء وأن يكون قادراً على التعبير عن نفسه ، بكل دقة ووضوح ، بالكتابة والحديث .

- وأن يكون قوى الشخصية معه القدرة على التأثير في الآخرين لأن ذلك يؤدي إلى النجاح في العمل ، وأن يتصف بالمرونة وعدم الجمود في مواجهة المشكلات والأمور ، وأن يتصف بالوعي الكامل لجوانب وأبعاد العمل.

الصفات الشخصية لمدير المدرسة الناجح:

الصحة الجيدة بجانبيها الجسمي والنفسي وبذلك يزيد من فرصة نجاح المدير في دور القيادة وهناك ارتباط وثيق بين الصحة الجسمية والصحة النفسية للفرد لان كلاهما قد يؤثر على الجانب الآخر ويتأثر به وتساعد القوه الجسمية الفرد على تحمل ضغط العمل الشديد لفترة طويلة .

المظهر الشخصي للمدير يجب على المدير الاهتمام بمظهره الشخصي فهو عامل هام في التأثير على الآخرين وإعطائهم انطباع طيب عن المدرسة.

يجب أيضا أن يتوفر بالمدير الطلاقة اللغوية واللفظية والقدرة على التعبير لأنها وسيلة هامه في نقل أفكاره إلى الآخرين.

قوه الشخصية وقدرته على التأثير على الآخرين وجذب ثقتهم فيه من الصفات الهامة اللازمة لنجاح مدير المدرسة بالإضافة إلى ذلك قدرته على تكوين علاقات إنسانية نشطة ، وان يكون قادرا على الحسم في الأمور المهمة والوصول إلى قرارات سليمة وايجابية. [٣٠]

الصفات القيادية لمدير المدرسة الناجح :

من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة أن تتمثل في مدير المدرسة الصفات القيادية التالية :

القدوة الطيبة :من حيث التمسك بأسباب دينية وفي إيمانه واعتزازه به وفي مظهره وخلقه وسيرته وفي أبوته وأخوته لمدرسي المدرسة وموظفيها وطلابها وعمالها وأولياء الأمور بها.

---

[٣٠]- الإدارة المدرسية الحديثة (الدكتور وهيب سمعان ، الدكتور محمد منير موسى) ص٢٣٥

الثقة المتبادلة :عن طريق الخبرة الشخصية في كافة المجالات والنشاطات فان ثقة المدرسين والموظفين والعمال والطلاب بناظرهم هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية

خلق المناخ الصالح على أساس من الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والبعد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والموجه والألفة مع اليقظة التامة

التعرف على العاملين: وذلك بالوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكانياتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم إلى تزكية المجدين وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم

توزيع الاختصاصات : تفويض ناظر المدرسة العاملين معه ببعض الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والالتزامات مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات وتعريف كالمدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها ومن الخير أن يتفرغ قائد المدرسة للسياسة العامة والأمور الجوهرية بالمدرسة وإسناد ما دون ذلك إلى مرؤوسيه ومعاونيه .

أسلوب القيادة الرشيدة :يقوم على الأسلوب الديمقراطي والحكم الذاتي والقيادة الجماعية ومركزيه التخطيط لا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الأوتقراطي أو الاتجاه البيروقراطي.[٣١]

في مجال العلاقات الإنسانية :-

أن يكون متحملا للمسئولية في مجال العمل بجدية واضحة وفوق ما يتطلبه الواجب .

أن يكون لديه القدرة على التصرف بحكمة وأسلوب صحيح في جميع المواقف .

أن تكون شخصيته متميزة عن غيرها تميزا عقليا وخلقيا وأن تكون قدرته بارزة في مجال التأثير والدفع والتوجيه وأن يكون ذكيا واسع الأفق لديه القدرة على ابتكار خطط جديدة ووسائل علمية للوصول إلي الهدف المنشود.

٣١- www.maktooblog.com

أن يكون قوي الأعصاب وأن يكون يكظم غيظه إذا تعرض لموقف صعب وأن يتحلى بالصبر ، وسعة الصدر واجتناب كثير من الظن .

أن تكون شخصيته ممزوجة بالخير وعمله ، حريصا على إشاعة العلاقات الإنسانية الطيبة في قسمه ومع الأقسام الأخرى .

أن يتحلى باللياقة والمرونة والتواضع والتعاون والموضوعية ويهيئ للمدرسين أسباب الراحة النفسية مما يشجعهم ويحفزهم على العمل .

أن يحرص على وحدة القسم وتماسكه لأن ذلك يؤدي إلي تقوية العلاقات والروابط بين الجميع مما يؤدي إلي تحقيق النجاح في العمل .

العدالة والإنصاف عند توزيع الأعمال على المدرسين .

أن يعمل على كسب محبة زملائه الأساتذة وثقتهم - ويعتبر هذا العامل من العوامل الهامة ليسهل عليه التأثير فيهم وأن يهيئ المناخ الملائم للعمل .

أن يسعى لتوسيع قاعدة الاشتراك في اتخاذ القرار وذلك بإشراك كل من يتأثر باتخاذ مثل هذا القرار مادام قادر على مثل هذا الاشتراك .

أن يعامل الآخرين بكرامة واحترام وألا يقلل من قيمة الآخرين أو أن يعتبرهم وسيلة لتحقيق أغراضه الشخصية وهذا النوع من السلوك يقوم أساسا على المبدأ الديمقراطي حيث أن الفرد غاية في حد ذاته له احترامه وكرامته .

أن يسمح للآخرين بالتمتع بالحرية والحقوق والامتيازات التي يتمتع بها هو ويشجعهم على ممارستها.

في مجال المميزات العلمية والمهنية :-

أن يكون متمكنا من المادة العلمية ، وأن يحيط إحاطة شاملة بالمناهج وأهدافها والكتب المدرسية و ما تحتويه ، كما يجب عليه متابعة الجديد في ميدان تخصصه .

أن يكون مطلعا على طرق التدريس وأن يطرح على زملائه في الاجتماعات الفنية الأسبوعية كل جديد ومفيد في ميدان التربية والتعليم .

أن يجدد ويبتكر في مجال العمل مثل تنظيم السجلات ، والأعمال التحريرية وطرق التدريس ، والاختبارات ، وطرق القياس والتقويم ، والنشاط المدرسي .

توفير الجو العلمي والثقافي في القسم وذلك بالاستعانة بمكتبة المدرسة ومكتبة القسم العلمية وأن يتيح لزملائه فرصة مناقشة الموضوعات المطروحة للبحث ويؤكد لهم أن اختلاف الرأي لا يفسد للود قضية.

متابعة المناهج وما قطع منها وفقا للخطة المعتمدة ومعالجة أي قصور أو تأخير في حينه .

إعداد جدول لإعمال الاجتماع الفني الأسبوعي وتوزيعه على زملائه قبل الاجتماع بيوم على الأقل حتى يكون الاجتماع مثمرا ومفيدا .

الصفات التي يجب توافرها فى مدير المدرسة الناجح من وجهة نظر علماء ودارسي الإدارة :-

يعد مدير المدرسة بالاشتراك مع أعضاء هيئة المدرسة مسؤولين عن العمل بالمدرسة و عليه أن يضع معهم المستويات والقيم التي يجب أن تسير عليها المدرسة وهو المسئول المباشر عن أوجه النشاط بها كما أن برنامجها يتأتى إلى حد كبير باقتراحاته وميوله ومجهوده ويقوم مدير المدرسة بالإشراف على ثلاث نواحي هامه:.

الناحية الإدارية في المدرسة.

الناحية الاجتماعية في المدرسة.

رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.

ليستطيع المدير القيام بهذه الأمور الهامة عليه أن يتمتع بصفات شخصية مميزة ومهارات فنيه تؤهله للقيام بعمله على أكمل وجه وأهم هذه الصفات هي:-

تحمل المسؤولية عن الأعمال أو الفشل.

الرغبة في إتقان العمل وتحسينه.

اعتبار العمل متعة يتمتع بها لا ثقلاً على كاهله.

القدرة على التنفيذ في الوقت المناسب.

العمل تحت ضغط الوقت.

قوة الإرادة على التنفيذ بعد الفهم والقناعة.

الثقة بالناس والعمل على أساس تحقيق النجاح.

إتقان وسائل تقوية الذاكرة.

القوة البدنية والصحة العامة.

الوضوح في الرأي، بأن يكون صاحب رأي في الأمور.

الطموح.

المرونة مع الثبات في السير نحو الهدف.

التوسط بين الإفراط والتفريط.

الأفق الواسع، والنظرة الشاملة.

التزام الشخصية وعدم الترجرج.

الصبر والنفس الطويل.

ضبط النفس والتحكم في الأعصاب في المواقف الحرجة، خصوصا المثيرة منها.

الهدوء أمام الأزمات، مع الاندفاع الداخلي الشديد لحلها، بأن يكون مندفعاً لحل المشكلة، وكما قال بعضهم في المثل: يجب أن يكون كالبط ظاهره هادئ، لكنه يضرب رجله في الماء بسرعة.

الواقعية والنظرة الشمولية، لمواجهة نسبية الأمور في عالم الإدارة.

الإنضباط واحترام الوقت مبتدءاً بنفسه وملتزما بتطبيقه على الآخرين، بالقدر الممكن.

احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها على شخصه وعلى غيره، فإن المدير الذي لا يطبق القوانين على نفسه، يعتبر مديراً فاشلاً، فإنه مهما كان ناجحاً في أعماله، فإن مهابته من القلوب ساقطة، وذلك يسري في غيره أيضاً شاء أم أبى.

احترام القوانين والأنظمة والتخطيط بروحها، وليس بحرفيتها.

التفكير الدائم بالمستقبل والحاضر، لا أن يترك المستقبل للحاضر أو الحاضر للمستقبل.

الحزم، وعدم التردد في اتخاذ القرار.

الاستقرار على الرأي والقرار، بعد التأني في الوصول إليه.

الإصرار على تنفيذه بعد ذلك.

سرعة تمكن الانسحاب عن القرار، إن ظهر خطأه.

الثقافة العامة والسعي لزيادتها باستمرار.

المعرفة المتخصصة والمسلكية والسعي لتجديدها، حسب التصاعد في الثقافات.

الرغبة الملحة في الإطلاع على الحياة العامة والخاصة.

التكيف مع الواقع لتحقيق الهدف بالإمكانات المتوفرة أو المتاحة.

الممارسة والتجارب والخبرة.

القدرة على استخلاص الدروس والعبر من التجارب الفاشلة أو الناجحة، سواء بالنسبة إلى مؤسساته أو سائر المؤسسات.

الكفاءة في الدمج بين النظرية والتطبيق، للحصول على أعلى مردود عملي.

التصدي لمواجهة الصعوبات، وعدم الهروب منها.

التصرف اتجاه المواقف الطارئة بسرعة ومرونة، حسب ما يتطلبه الموقف.

القدرة على تلخيص المناقشات والمواقف.

القدرة على عرض الرأي، والإقناع بقوة الحجة والمنطق.

القدرة على النقد الذاتي، وعدم التحاشي عن توجه النقد إليه، وإنما ينظر إلى النقد بموضوعية.

الإرتياح لظهور الحق له، إذا كان على خطأ، سواء كان النقد من جهة داخلية أو جهة خارجية أو جهة نفسية.

أن يكون فعالاً محرضاً، وذا تأثير في الآخرين.

تثبيت التوجيهات الشفهية، خطياً بالقدر اللازم.

عدم التراجع عن التوجيهات الشفهية إذا لزم عنها مسؤولية.

الصدق في إنجاز الوعود، والسعي لتحقيقها بكل إمكاناته.

الأمل وعدم الاستسلام لليأس أو القنوط، خصوصاً إذا كان موضع القنوط الإحباط.

التفاؤل والتطلع للمستقبل.

السعي الدائب لاكتساب العادات والصفات الجيدة، والتطبع عليها.

العناية المتوازنة والمستمرة بالمجالات الرئيسية للإدارة.

الإنصاف بينه وبين سائر الناس، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو الجماهير المرتبطة به.

التنبؤ للمستقبل والإهتمام به والتطلع الدائم لمعرفة المستقبل، من الأسباب الموصلة إليه عادة.

القدرة على تحديد الأهداف الأساسية بعيدة المدى.

ـ شمولية النظرة والمعالجة، فإن النظرة الجانبية كالمعالجة الجانبية تسبب الخبال.

السعي لتنفيذ الأهداف ضمن أولويات متوازنة.

التعرّف على البيئة المحيطة والتكيف معها.

جمع الإمكانات لتنفيذ الأهداف.

الاقتصاد في الإمكانات وترشيد استخدامها.

التعرّف على برمجة الأعمال الخاصة به، أو بالمنشأة ككل.

الروح التنظيمية والترتيب، فإن الإنسان إذا ربىّ نفسه على التنظيم والترتيب تطبع بهذه الروح، حتى تأتي منه الأشياء تلقائياً.

حسن توزيع العمل على المرؤوسين، حسب قدراتهم، والسعي للتعرف على هذه القدرات وتطويرها.

الموضوعية في إختيار العناصر، لإشغال الوظائف، لا بنحو المحاباة أو الأهواء أو المحسوبية والمنسوبية، وما أشبه.

تبسيط وتحديث نظام الاتصالات وأدواته.

التنسيق بين نشاطات الأقسام المختلفة.

تأمين التنسيق والتزامن بين أعمال الجهات، أو العناصر المشاركة بالتنفيذ.

القدرة على التنسيق والتعاون مع الجهات الأعلى، والموازية، والجهات الأدنى.

جعل فعالية وحدته منسجمة مع الوحدات الأخرى، كجزء من كل متماسك.

حسن استخدام الوقت وتوزيعه، مع عدم التضييق الموجب لعدم الرضا.

أن تكون قراراته واضحة ومتأنية، بعيدة عن المزاجية والأهواء والميول.

الإهتمام بالتدريب المستمر لشخصه ولمرؤوسيه، أفراداً وجماعات، حتى يكون دوماً مدرباً ومتدرباً.

تشجيع البحث العلمي والتطلع إلى الأمور المعاصرة محلياً وعالمياً.

السعي لتحليل تجارب الآخرين الفاشلة أو الناجحة، والاستفادة منها.

أن يكون قادراً على ترتيب السلطة، ومتابعة تحقيق الأهداف الرئيسية.

قلة الدخول في التفاصيل كلما ارتفع المستوى، لأنه إذا دخل في التفاصيل، فاته المستوى الأرفع الذي هو مقصوده.

تشجيع العمل الجماعي، على نحو الإستشارية (الديمقراطية).

خلق روح التنافس بين المجموعات العاملة تحت يده أو الذين هم معه، وأحياناً يتمكن من خلق مثل هذه الروح في المراتب العليا أيضاً.

تشجيع المبادرات الفردية والجماعية والإبتكارات.

إفساح المجال لظهور المرؤوسين الأكفاء، حتى يتمكنوا من التقدم إلى الأمام.

القدرة على إصدار القرار في الوقت المناسب.

القدرة على اتخاذ القرار المفهوم للمنفذين.

القدرة على تأمين الإمكانات الواقعية، لتنفيذ قراراته.

أن يكون مصراً على تنفيذ الأهداف والواجبات والقرارات التي يريدها.

القدرة على توجيه ومساعدة مرؤوسيه في تذليل الصعوبات والتعاون معهم.

الموضوعية في استخدام وتوزيع الحوافز المادية والمعنوية.

تقوية نظام الإحصاء وترتيب المعلومات، حتى تكون ملكة عادية بالنسبة إليه وبالنسبة إلى من يتمكن من التأثير عليه.

التعود على تنظيم دوري عن لأعماله وأعمال وحدته.

حب العمل الميداني والقرب من مواقع التنفيذ.

متابعة سير تنفيذ توجيهاته وقراراته بحزم واستمرار.

القدرة على معرفة أسباب الخطأ ومعالجتها.

المحافظة على أسرار الوحدة السارية في روح المنشأة.

المحافظة على موجودات المنشأة.

السعي الدائب لتطوير التعليمات وأساليب العمل وتبسيطها.

السعي لتحديث أدوات الإدارة باستمراره سواء كانت الأدوات باشتراء أو باستئجار.

العمل على تكوين وتقوية الفئة الإحتياطية من الإداريين والإختصاصيين، على ما المعنا إليه سابقاً، حيث يحتاج العمل إلى الاحتياطي.

الاحتفاظ بإمكانات إحتياطية، لمواجهة الظروف الطارئة.

العمل على جاهزية إداراته، لاستمرار عملها بوتيرة مناسبة في الحالات العادية أو الطارئة.

ممارسة الوظائف العامة للإدارة بشكل متكامل ومتوازن.

التغيير المناسب للإدارات أو الأشخاص أو الآلات، إذا اقتضت الظروف ذلك.

الحرص على الاحترام المتبادل مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والجماهير، إذا كان محل إحتياجهم منطلقاً من احترام الذات واتقان العمل الشخصي.

عدم المس والتشهير بمن سبق، وبمن هو في الحال رئيس أو مرؤوس أو زميل له، وكذلك جماهير المتعاملين معه.

الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وأوضاعهم المادية.

التعامل مع العاملين كبشر، وليس كأشياء، على ما سبق الإلماع إلى مثل ذلك.

الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية نحوهم وبتقاليدهم وبأعرافهم.

البساطة.

عدم ارباك المرؤوسين، وعدم تكثير الأوامر عليهم وانتقادهم.

السعي لرفع كفاءاتهم باستمرار، وإظهار مواهبهم ومبادراتهم.

السعي لخلق إحتياطي من العناصر الكفوءة، حتى يكونوا رؤساء ومن يرى الأقسام ومن أشبه ـ وهذا غير ما تقدم من الإحتياطي ـ.

نسبة النجاح إلى الناجح، لا أنه يجعل النجاح من حصته، كما أنه إذا كان النقد وارداً على نفسه يبيّن ذلك من دون أن ينسبه إلى غيره.

التكلم باحترام ويقول عن نفسه نحن ولا يقول أنا.

المشورة والروح الإستشارية في المناقشات.

الحزم في تحمل مسؤولية القرار وتنفيذه.

تشجيع العمل الاجتماعي، والتعاون بين العناصر.

الاعتماد على العناصر الكفوءة، وإيجاد التنافس الشريف بين العناصر.

حسن التعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجمهور.

تمرين النفس، حتى تكون قادرة على السيطرة وفرض الإنضباط.

احترام سلطات وصلاحيات المرؤوسين، وعدم تجاوز رؤساء التسلسل.

الثقة بالنفس.

الثقة بالآخرين مع حسن الرقابة وحسن الظن، بما لا يكون موجباً للخبال.

حسم الخلافات بالسرعة الممكنة، وبالعدالة والإنصاف والإحسان.

إلقاء روح الوئام والأخوة بين العناصر.

أن يكون هو المقدم في كل أمر يأمر به المرؤوسين، فإن الرئيس أسوة، فإذا رأوا انه يعمل بما يقول، عملوا هم أيضاً، وإلا كسلوا وكذلك، في النواهي.

مساعدة المرؤوسين في تنفيذ واجباتهم، وتوضيح طريقة التنفيذن وإرشادهم إلى أفضل الطرق.

مساعدة المرؤوسين والزملاء، بل والرؤساء أيضاً على تصحيح الأخطاء وتجاوز الصعوبات.

الاهتمام بأن يكون قدوة حسنة بالنسبة لا إلى المرؤوسين فحسب، بل وحتى الزملاء وحتى الرؤساء، فإن الإنسان الحسن السيرة، يكون قدوة لمن فوقه أيضاً.

المصارحة بدون التجريح، وإنما مع المداراة.

إيجاد الثقة المتبادلة بينه، وبين الجوانب الأخرى.

لزوم الوصول إلى المحبوبية لدى المرؤوسين والرؤساء والزملاء.

الابتعاد عن الشعبية الرخيصة.

توفر الجرأة الأدبية، تجاه الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

حسن الاستماع إلى كلام الآخرين لأن الاستماع الحسن، من أسباب استقطاب المتكلم حول نفسه.

الاهتمام بفهم وجهات نظر الآخرين، وإن كانت مخالفة لآرائه، وعدم الغرور في جعل رأيه فوق آرائهم.

لا يرفع صوته على الآخرين، ولا يصرخ خلال المناقشة مع المرؤوسين ولا يحدث الضوضاء والجلبة.

الاستفادة من تجارب الذين سبقوه وخبراتهم، بدون الغرور وتصوّر أنهم ما كانوا يفهمون، وأنه هو الذي يفهم، كما يتفق ذلك في كثير من المغرورين والجهلاء.

الشعور بالانتماء والولاء للمنشأة، وتنميته لدى مرؤوسيه.

الدعاية الواقعية للمنشأة، وشرح أوضاعها بموضوعية.

الجدية في موضع الجد، والدماثة في موضع الدماثة، وفي المثل (لا تكون قاسياً فتكسر، ولا ليناً فتعصر).

تأييد المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات، وتحمل المسؤوليات ويجعل الرجوع إليه في حالات استثنائية فقط.

الحزم في تطبيق مبدأ الثواب والعقاب في المرؤوسين، بدون المحاباة ونحو ذلك مما يوجب قلة الهيبة والعنف.

تبسيط إجراءات التعامل مع الجمهور، وقد ذكرنا شرحاً حول التبسيط في بعض مسائل هذا الكتاب.

إيجاد الجو المناسب لتعامل المواطنين مع المنشأة، وإبعاد النظرة الفوقية بالنسبة إليهم.

تقصّي صدور القرارات والإجراءات على الجمهور معنوياً ومادياً.

تصحيح الأخطاء، كلما انكشف له الخطأ، والسير بالمنشأة إلى الأفضل، كلما حدث ذلك.

احترام النفس.

الالتزام.

حب العمل في المنشأة التي يرأسها.

الذكاء وسرعة البديهة، فإن الإنسان قابل بأن ينمي في نفسه أمثال هذه الصفات، ولو بقدر ما تتحمله ظرفيته.

الإخلاص.

التواضع مع الاعتزاز بالنفس، والبعد عن الغرور أو التعالي.

الموضوعية، بأن لا يكون ذاتياً أو انفعاليا مزاجياً.

الصدق مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والجماهير.

الصراحة والابتعاد عن الوشاية.

النزاهة.

قوة الاحتمال والصبر والمثابرة والاستقامة.

طيبة القلب وكرم النفس.

اعتبار الوظيفة مسؤولية أكثر من كونها وجاهة ومعاشاً.

اعتبار المصلحة العامة كأنها مصلحة خاصة، وتقديم مصلحتهم على مصلحته الذاتية.

القدرة على الفصل بين المصلحتين، حتى لا يتصوّر أن مصلحته مصلحة العامة أو بالعكس.

وأخيراً بل أولاً التوكل على الله سبحانه والاستعانة به، والإستخارة بأن يطلب الخير من الله سبحانه وتعالى فيما يريد أن يفعل، أو يدع، من توكل على الله كفاه الأمور وأراه السرور،[٣٢]

ومن الممكن للإنسان أن يراقب نفسه، حتى يكشف عن نفسه نقاط الضعف والقوة، فيسعى بينه وبين نفسه لتقوية نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف ومن الواضح أن الإنسان إذا كان مخلصاً مع نفسه في إرادته للإتصاف بالصفات الحسنة، والتجنب عن الصفات السيئة يتمكن من ذلك، وقد ذكر علماء النفس، أن الإيحاء النفسي له أكبر الأثر في التخلق بالأخلاق الحميدة، حتى يمكن أن يصبح الجبان شجاعاً.

*السمات والخصائص الشخصية والمهنية لمدير المدرسة. [٣٣]

يتمتع مدير المدرسة الجيد بعدد من الصفات الشخصية والمهنية والكفاءات التي تؤهله لإدارة المدرسة بشكل ناجح، وتختلف بعض هذه الصفات عن صفات المدراء في مواقع أخرى، وذلك نظرا لخصوصية مدير المدرسة، حيث ان علاقاته المهنية والادارية متداخلة بين المعلمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

---

[٣٢] - **صفات المدير الناجح**

www.alshirazi.com/compilations/administration/al_idara/.../٠١.htm

[٣٣] - **الصفار، فاضل ٢٠٠١م .التغيير الإداري كيف ولماذا؟ .مجلة النبأ .لبنان .العدد . ٥٧الموقع على شبكة الإنترنت**
http://www.annabaa.org/nba٥٧/ibdaa.htm

٢-Anne Turnbaugh Lockwood (١٩٩٧). The Changing Role of Principals: An Interview With Philip Hallinger.

http://www.sedl.org/change/issues/issues١٢/٣.html

أولاً: صفات شخصية:

ويشتمل التكوين العام للمدير القائد من الناحية الجسمية والعقلية والوجدانية والاجتماعية وتشتمل هذه الصفات علي:

الصحة الجسمية والنفسية التي تساعده علي تحمل ضغوط العمل لفترة طويلة وعلي الاحتفاظ بأعصابه تحت هذه الضغوط وقدرته علي التركيز والتفكير وإصدار الأحكام السليمة.

الكفاءة وتأدية الواجبات بطريقة مرضية سليمة.

البت في الأمور والوصول إلي قرارات سليمة وحكيمة.

قوة الشخصية والقدرة علي التأثير في الآخرين.

تحمل المسئولية والصبر والصدق والجدية في العمل علي الإقناع والذكاء والأمانة والنزاهة والشرف.

أن يكون قدوة حسنة في تصرفاته وأقواله .

القدرة على اتخاذ القرار .

الاستعداد للبذل والعطاء .

القدرة على اكتساب العلاقات الإنسانية .

أن يكون عادلاً في تصرفاته مخلصاً في عمله .

الإحساس بالمسئولية الملقاة على عاتقه .

يجمع بين الحزم واللين .

يقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .

الطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير

الاستقامة.

الذكاء والطموح وروح المبادرة.

الثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور.

الاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة.

الاستقرار والثبات الانفعالي بعيدا عن سرعة الانفعال والغضب .

المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيّف.

الحزم وسرعة اختيار البدائل.

القدرة على المبادرة وتحمل المسؤولية وتحديد الأهداف.

أن يمتلك دافعاً قويا نحو النجاح وتحقيق أهداف المدرسة.

لديه قدراً معقولا من الخبرة والتخصص لفهم العمل وإتقانه.

أن يكون محبوبا يتّسم ببشاشة الوجه وحسن الحديث.

أن يتّسم بالعدل والإنصاف.

أن يتّسم بالمرونة وسعة الأفق.

أن يعتمد على سلطة الثقة لإيجاد جوّ من روح التعاون الجماعي.

ثانياً: الصفات المهنية:

الإلمام الشديد بمهنة التعليم والاعتزاز بها والإيمان بقيمة العمل المدرسي والفهم الكامل لأهداف التعليم ووسائل تحقيقها المترفه الكاملة لخصائص الشخصية الاجتماعية والعقلية للطلاب والتلاميذ.

القدرة علي العمل مع الآخرين بطريقة بنائه والقدرة على تنسيق جهود العاملين .

التعرف على البيئة المحلية وتفهم مشكلاتها ومحاولة الإسهام في حلها.

الإلمام بالنواحي الإدارية والعلمية.

تقدير مهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها .

المعرفة التامة بأهداف المرحلة التعليمية التي يعمل بها .

معرفة خصائص نمو التلميذ

خصائص و صفات مدير المدرسة الناجح:

الإدارة المدرسية في مجتمعنا هي التي تستمد وجودها من المبادئ التي جاء بها ديننا الحنيف و نادى بها النظام السياسي و أوحت بها معطيات الأبحاث الإدارية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية السليمة (إنها الإدارة الديمقراطية) القائمة على احترام

الإنسان والإيمان بقدرته على حكم نفسه بنفسه والإسهام على تحمل المسئولية والإيمان بالفروق الفردية بين الأفراد.

إن مدير المدرسة الناجح هو الذي يمتلك صفات القائد الناجح من حيث:

المعارف و المهارات اللازمة لعمله الإداري و التربوي.

مخطط إداري و تربوي.

متخذ القرارات التربوية و الإدارية الحكيمة.

منظم كافة جوانب الحياة والأنشطة في مدرسته.

منفذ للقرارات التي تحتاج للتنفيذ من جانبه.

موزع حكيم لبعض الاختصاصات و السلطات الإدارية و التربوية على العاملين معه من إداريين و معلمين و طلاب.

مشرف و مراقب و متابع.

منسق و مقوم للجهود و مهيأ المناخ النفسي و الاجتماعي الملائم للعمل المستمر.

حلقة اتصال بين مدرسته و الإدارة التعليمية.

متفهم لوضع البيئة المحيطة بمدرسته.

ولكي يقوم المدير بواجباته و مسئولياته و وظائفه الإدارية والتربوية لابد من إن يتسم بالاتي:

إيمان قوي و صادق بالدين والعدالة والمبادئ و القيم الأخلاقية للمجتمع العربي و الإسلامي

أن يمتلك ذكاء فطري و مكتسب تظهر آثاره في الحكم الصائب والنظرة البعيدة الثاقبة.

معرفه عميقة وواسعة لأسس الإدارة التربوية الحديثة وأسس العلاقات الإنسانية و أسس التدريس و التوجيه التربوي و رعاية الشباب و النشأ معرفه تخصصية لماده دراسية على الأقل.

ثقافة عامة وواسعة ووعي كاف بمشكلات التدريس و التربية و المشاكل العامة و مشكلات العصر و المشكلات الإنسانية و علاقة كل ذلك بدور المدرسة كمؤسسة تربوية.

خبرة تربوية كافية في التدريس واللجان والإدارة التربوية.

التمتع بحالات التعفف والأخلاق الإسلامية من صدق و عدالة ووفاء و شجاعة و أمانة وإخلاص و تواضع و تسامح و مواجهه و رحمه.

عزم وتصميم وقوة في قول الحق و شجاعة أدبية وعدم التراجع خوفا وثقة بالنفس و عدم الغرور.

قدره على قيادة النفس وقيادة الآخرين وإقناعهم والتأثير عليهم وتجنب عداءهم

قدره على التخطيط و التنظيم و اتخاذ القرار الجريء الرشيد و المتابعة والتنفيذ و التوجيه و توزيع الاختصاص حسب الكفاءة و القدرة ووضوح الشخص المناسب في المكان المناسب.

محب للعمل و المسئولية مخلص للمبادئ دون التفات لتحقيق منافع شخصية من وراء المنصب، و بناء علاقات إنسانية ممتازة

شخصيه جذابة سمحة بشوشة و نفسية مطمئنه مستقره غير قلقة متأني

لياقة وصحة بدنية عالية وشكل مقبول ومظهر لائق و نظافة في الملبس والجسم.

كفاءات المدير الناجح:

مراعاة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة.

مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة المدرسية أو الإدارة.

عدم المحاباة أو التفرقة بين المعلمين.

توزيع المسئوليات بين العاملين في المدرسة أو الإدارة وفقاً للتخصص.

الحزم مع المرونة في التعامل مع المعلمين والطلاب .

الأخذ بالرأي الأمثل في مواجهة المشكلات والأزمات .

العمل على حل المشكلات المدرسية داخلياً أفضل من تصعيدها إلي المستويات الأعلى .

تشجيع روح المودة والتعاون والثقة بين العاملين في المدرسة أو الإدارة .

تشجيع عمل الفريق الواحد داخل المدرسة أو الإدارة.

المتابعة المستمرة لأداء المعلمين.

التفاعل الإيجابي مع الإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلى.

إصدار القرارات في حضور جميع الأطراف أو غالبيتهم.

فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية في المدرسة أو الإدارة.

الموازنة بين الإمكانات المتاحة واتخاذ القرار.

استخدام الاسلوب العلمي في حل المشكلات والأزمات.

تشجيع القدرات الإبداعية بين المعلمين والطلاب.

احترام الرأي والرأي الآخر.

الدعوة إلي التجديد والتطوير في حدود الإمكانات.

. ومدير المدرسة الناجح هو ذلك المدير الذي يستطيع أن:-

يُقنع معلميه وموظفيه بالعمل بإرشاداته وتوجيهاته، باعتبار ذلك من مصلحتهم، وفيه فائدة لهم، وقد يستعمل نوعاً من الحوافز الدافعة للعمل للوصول إلى ذلك.

يُقنع معلميه والعاملين معه باعتماد العلاقة الإنسانية مبدأ للتعامل معهم وفيما بينهم، بعيداً عن أسلوب الشدة والعنف حتى لا يتسببوا في خلق مشاكل مع الطلبة تقوم على التحدي والمواجهة وتشتيت الجهود بدلا من توحيدها.

يغرِس حب التعاون المشترك لدى العاملين معه بدلاً من العمل الفردي المستقل عن الجهود الأخرى وبأسلوب قيادي يميل بهم إلى إشاعة جو ودَي يساعد على العمل برغبة ونشاط يرفع من نوعية العمل ومستوى انجازه.

أهم المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة.

المقصود بالمهارة هو : أداء العمل بسرعة ودقة ، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية وليست موروثة ، أي إن الإنسان يكتسبها بالخبرة والممارسة والتدريب عليها ، وتنمو أيضا من خلال الخبرة والممارسة والتدريب.

مهارات مدير المدرسة الواجب توفرها : [٣٤]

مهارات فنية :

-ينبغي أن يكون لدى المدير مهارة فنية وعلمية في مجال التدريس والإدارة لكسب الثقة وتحقيق الأهداف ، مثل إلمامه بطبيعة الهيكل التنظيمي في المدرسة ووظائف وأهداف كل مستوى إداري.

-القدرة على بلورة أهداف مدرسته مع السياسة التعليمية للدولة .

-القدرة على تلمس جوانب القصور في العملية التربوية التعليمية على مستوى المعلم والتلميذ والمنهج والإدارة والعمل على إصلاح الخلل.

مهارات إنسانية :

هي ترتبط بمحاولة المدير كسب الثقة واحترام مرؤوسيه من خلال بناء جسور من الود وتفهم المشاعر والظروف الاجتماعية والإنسانية من أجل تعزيز الثقة ومضاعفة الإنتاج.

مهارات فكرية :

وهي القدرة على التفكير الجاد بكل المتغيرات والمستجدات ووضع التصور المناسب لمواجهتها، والقدرة على التنبؤ لتقرير مستوى المدرسة في جميع المجالات.

مجموعة من المهارات التي يجب أن يجيدها حتى تحقق المدرسة أهدافها بكفاءة :

المهارة الفنية *Technical Skill* : وتتمثل في فهم نظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراك المدير لحقوقه واختصاصاته ومسؤولياته حتى لا يصدر قراراً ليس من حقه ، وحتى لا يتواني عن إصدار قرار يقع في نطاق اختصاصه ومسؤولياته وهذه المهارة تكتسب بالخبرة الطويلة في ممارسة المهنة التربوية ومن خلال برامج التدريب المهني أثناء العمل ومختلف أشكال وأنواع التدريب المهني المتخصص .

---

[٣٤]- تعريف الإدارة المدرسية ووظائفها – آفاق علمية وتربوية

http://al٣loom.com/٪٣Fp٪٣D٢٩٢٩

المهارة الإدراكية *Perceptive Skill* : وتتمثل في إتساع منظور الرؤية عند المدير وقدرته على النظرة الشمولية *Wholistic* للقضايا والموضوعات والمشكلات التي تعرض عليه ، من حيث اتصالها بالمنهج والأنشطة التربوية وأهداف المدرسة وصالح أعضاء أسرة المدرسة واتفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع .... إلخ . وهذه القدرة على الفهم للأمور التربوية والقضايا المدرسية تعتمد على عاملين أساسيين هما الخبرة السابقة والذكاء فالمدير الناجح هو القادر على اتخاذ القرار الرشيد في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة وبالكفاءة الواجبة مع أخذ جميع المتغيرات في الاعتبار .

المهارة الاجتماعية *Social Skill* : وهي التي تتصل بالفهم الصادق للذات وللآخرين ولمطالبهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والقدرة على التعامل مع الآخرين بشكل يحبب العاملين في عملهم وفي المدرسة وفي الإدارة ويتيح لهم فرصة التعبير الحر عن آرائهم ومشكلاتهم وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار(٣٥).

المهارات اللازمة للقيادة التربوية :

المهارات الذاتية *Individualistic Skills*

تشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس.

المهارات الفنية *Technical Skills*

المهارة الفنية هي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها:

أ ـ القدرة على تحمل المسئولية.

ب ـ الفهم العميق والشامل للأمور.

ج ـ الحزم.

د ـ الإيمان بالهدف.

٣٥- www.maktooblog.com

المهارات الإنسانية *Human Skills*

تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية التي تعكس رغبة القائد في التعامل مع الأشياء. ويرتبط مع هذه المهارة مجموعة من السمات الأساسية منها:

أ ـ الاستقامة وتكامل الشخصية.

ب ـ بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه.

ج ـ إدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه.

د ـ فهمه لمشاعر مرؤوسيه وثقته بهم.

هـ ـ تقبله لاقتراحات مرؤوسيه وانتقاداتهم البناءة.

و ـ إفساح المجال لمرؤوسيه لإظهار روح الابتكار لديهم.

ز ـ خلق الاطمئنان وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم.

المهارات الإدراكية *Connectional Skills*

وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

المهارات الإدارية اللازمة لرجل الإدارة:

المهارات التصورية:

يقصد بها : مدى كفاءة الفرد على ابتكار الأفكار ، والشعور بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها ، وتحليل المواقف إلى مكوناتها ، واستنباط النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات.

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية ، لا الجزئية للتربية ، وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل ، وتساعد هذه المهارة القائد التربوي في تخطيط العمل ، وتنظيمه ، وتوجيهه ، وترتيب الأولويات وتوقعه للأمور المستقبلية ، ويمكن أن تكتسب القيادة الإدارية هذه المهارة من خلال الحلقات الدراسية.

المهارات الفنية:

يقصد بها : مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المعلقة بالعمل.

والمهارات الفنية تتطلب قدرا معينا من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري ، وهناك العديد من الواجبات التي يقوم بها مدير المدرسة وتتطلب مثل هذا النوع من المهارات ، ومنها : تخطيط العملية التعليمية ، وضع نظام جيد للاتصال تفويض السلطة وتوزيع الواجبات والمهام.

وتنمية هذه المهارات يعتمد على قناعة القائد بمبدأ التعليم الذاتي فيحرص على تنمية معرفته الإدارية باستمرار ، ويطلع على كل جديد في ميدان الإدارة ، كذلك ينبغي على السلطات التعليمية إعداد دورات تدريبية تهدف إلى إكساب مثل هذه المهارات.

المهارات الإنسانية: -

يقصد بها : قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح ، وتكوين بناء متماسك ومتكامل ، ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل.

وتبنى المهارات الإنسانية على :

احترام الشخصية الإنسانية ، ودفعها إلى العمل.

استخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب.

بناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.

ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه ، ودوافعهم ، وحاجاتهم الإنسانية ، وكيفية إشباعها .

وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر ، ومتنوعة في نفس الوقت ، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور .

ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارة من خلال إطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال ، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع ،ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم ، واتجاهاتهم ، وأن يلم بأسس ومبادئ العلاقات الإنسانية .

ج. وظائف، ومسئوليات، وواجبات، ومهام مدير المدرسة.

لا شك أن المدارس تتفاوت فيما بينها من حيث مستوي أدائها العام وقدرتها على تقديم تعلم جيد لتلاميذها وإذا ما حاولنا البحث عن الأسباب المسؤولة عن إحداث هذا التفاوت يأتي في مقدمتها الإدارة الناجحة وجودة ونوعية المعلمين والعاملين والتجهيزات الضرورية . مرسي (٢٠٠١م: ١٣).

لذا تولي الدول النامية والمتقدمة على السواء اهتماماً كبيراً بالتربية استناداً على الدور الذي تقوم به في تقدم المجتمعات ورقيها، لذا أصبحت التربية من أهم الوسائل التي تستعين بها الدول كافة في حل قضاياها الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق الرفاهية والتقدم وذلك باعتبارها إحدى الأدوات الرئيسة في إعداد القوي البشرية المدربة والقادرة على صنع التقدم وقيادته الأمر الذي يستوجب توفير العديد من المتطلبات منها وجود إدارة تربوية حديثة واعية قادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للتقدم وعلى أداء أدوار أساسية وتحمل مسؤوليات جديدة تتطلبها عملية التحديث . بهجت (١٩٩١م : ٣٢).

وقد أضحت عملية المتابعة المستمرة للتطورات المعاصرة في مجال التربية وإداراتها تعكس مدى الاهتمام الذي توليه تلك الدول لرفاهية مجتمعاتها أفراداً ومؤسسات وذلك بما تتركه التربية من أثر في بناء المجتمع المدرك لأهدافه. والمخطط له على أسس قابلة للتنفيذ والتقويم المستمر، لأن تقدم أي أمة من الأمم يتأثر إلى حد كبير بمدى التطور العلمي والتكنولوجي الذي تحرزه الأمة وأن هذا التطور الذي تصل إليه يعكس هو الأخر مدى كفاءة وفاعلية أنظمتها التربوية وسياساتها التعليمية (أبو حليمة وآخرون، ١٩٩٥م).

ولتحقيق أهداف التربية تقوم المدرسة بدور مهم في إنجاز تلك الأهداف لأنها توفر القدر الأعظم من الإعداد الشخصي والاجتماعي والثقافي والمعرفي والتربوي الذي يحدده كماً ونوعاً مدى فاعلية خريجها في مجال حياته العام والخاص .

وتعد المدرسة الخلية الأساسية للنظام التعليمي والتعليم العصري يقتضي وجود قيادات متطورة ممثلة في الإدارة التعليمية والمدرسية في مختلف المستويات تقوم بتنفيذ كل متطلبات النواحي التعليمية وتهيئ لها أسباب تحقيق أهداف التعليم بما يتناسب وحجم المسؤوليات وبما يحقق تطوراً و إنتاجاً أفضل يتلاءم مع متطلب مجتمع مواكب للتقدم (غنيمات، ١٩٩٠م).

إن المدرسة التي ينتظر منها إنجاز أهداف المجتمع المتجدد لابد لها من مدير فاعل يعمل علي قيادة المدرسة بطريقة تجعله يدرك ما يقوم به دون تخبط أو تردد نظراً لأهمية الدور القيادي الذي يقوم به مدير المدرسة إذ يحتل مدير المدرسة مكاناً مهماً في برنامج المدرسة بصفة عامة فهو قائد المدرسة وكثير من النجاح يتوقف علي القيادة بل إن المجتمع يتجه إليه في طلب التوجيه . الخطيب (والفرج : ١٩٩٦م).

ومن هنا أصبحت الإدارة في العصر الحالي هي المسؤولة عن تسيير المدرسة لتحقيق الأدوار المنوطة بها ويقول حسين محضر الوارد ذكره في السعود وبطاح (١٩٩٣) لقد أطلق على العصر الذي نعيش فيه العديد من المسميات ، كعصر اكتشاف الفضاء وعصر الكمبيوتر، وعصر التغيير السريع وأخيرا عصر الإدارة التعليمية فما من نشاط أو اكتشاف أو اختراع أو خدمة إنتاجية إلا كان من ورائها إدارة مسؤولة تدفعها وتخرجها إلى حيز الوجود فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق التي تصادفه أي مؤسسة أو دائرة أو مجتمع.

ومن هنا تبرز أهمية دور مدير المدرسة من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية، ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على سير وحصر وحضور الطلاب وتغيبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية بل أصبح محور العمل فـي هذه الإدارة وتوفير كـافة الإمكانات والظروف التي تساعد علي توجيه التلميذ جسمياً وعقليا وروحياً وعلى الرغم من أهمية دور مدير المدرسة في تسير الأمور بغية تحقيق الأهداف المرجوة

* مهام وواجبات مدير المدرسة [٣٦] :

تتأثر إدارة المدرسة إلى حد كبير بشخصية ، وميول ، واتجاهات مدير المدرسة ، ذلك لان المدير هو : القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحيا وخلقيا وجسميا واجتماعيا ، ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم.

[٣٦] - تعريف الإدارة المدرسية ووظائفها – آفاق علمية وتربوية http://al3loom.com/%3Fp%3D2929

أولاً : التركيز على العمل الإداري :

الإشراف على إعداد السجلات المدرسية المختلفة والمحافظة عليها.

إعداد الجداول المدرسية.

متابعة سير العمل ورفع التقارير للإدارة التعليمية.

الإشراف على حفظ النظام بين التلاميذ.

مراجعة برامج وإجراءات التدريس المحددة من قبل الإدارة التربوية.

ثانياً : التركيز على الأعمال التربوية :

وتتضمن جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور بغية تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة ومنها :

تحفيز المعلمين بأقصى جهد ممكن فيها.

العمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الأنشطة المدرسية.

إشراك المعلمين في وضع خطط تقويم وتسجيل التقدم المدرسي للتلاميذ .

تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس.

إتاحة الفرصة أمام النمو المهني للمعلمين بالمدرسة.

العمل على تأمين مركز فني للموارد التعليمية وتسهيل الاستخدام.

التقويم والتوجيه المستمر للمعلمين.

تحسين البرامج التعليمية.

ثالثاً : التركيز على التوجيه للطلاب :

تهيئة المناخ المناسب والبيئة التربوية التي تتناسب مع ميول التلاميذ واستعداداتهم واهتماماتهم وحل مشاكلهم.

توفير الإمكانات اللازمة لإتمام عملية التوجيه للطلاب في المدرسة والاستفادة من الكفاءات المتاحة.

دعم وتشجيع الاخصائى الاجتماعي وعدم تكليفه بأعمال إدارية تعيقه عن القيام بمهامه.

المشاركة المباشرة في توجيه الطلاب وإرشادهم بالمدرسة باعتباره قائدا تربويا.

الاتصال بأولياء الأمور للتعاون مع المدرسة في تحقيق احتياجات البرامج .

حث المدرسين وتشجيعهم على رعاية الطلاب وحل مشكلاتهم بالتعاون مع الاخصائى .

*أهم وظائف ومسؤوليات مدير المدرسة :

تقع على عاتق مدير المدرسة وظائف تربوية كثيرة ، منها الإدارية والفنية وجميعها متشابكة مع بعضها البعض ، ولابد لمدير المدرسة من ممارستها بفاعلية ومن أهم هذه الوظائف ما يلي :

التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه تلك العملية الواعية التي يتم بموجبها اختبار أفضل الطرق أو المسارات للتصرف بما يكفل تحقيق هدف معين .

ويمكن أن يضع مدير المدرسة برامج العمل الشاملة بمعاونة العاملين معه عن طريق :

- الإعداد للعام الدراسي الجديد وتشكيل اللجان المتخصصه .

- إعداد برنامج عمل لتنفيذه على مدار السنة .مدعماً بوسائل التنفيذ.

- إعداد خطة لعلاج المتخلفين دراسياً ورعاية المتفوقين .

- عمل خطة للخدمات الطلابية صحياً واجتماعياً وثقافياً وفنياً .

- ابتكار خطة للارتقاء بالمدرسة والنهوض بها من جميع نواحيها .

- إسهام البارزين من الأساتذة في وضع خطة للتجريب لتنفيذ بعض الاتجاهات الحديثة في السياسة التعليمية الجديدة .

- دعم صلات المدرسة بخريجيها وبالمدارس الواقعة في محيطها والعمل على نجاح مشروع اليوم المفتوح.

- وضع خطة متكاملة لمشروعات النشاط المدرسي على مستوي الفصول ومستوى المدرسة فيما يتصل بخدمة المناهج ثم تنمية المواهب والخبرات والقدرات للطلاب .

- الوسائل العلمية لدعم الدراسة وانتظامها في الفترة الأخيرة من العام الدراسي مع الإعداد لامتحان آخر العام وفقاً لخطة مدروسة .

التنظيم :

يقع على مدير المدرسة مسؤولية تنظيم العمل ، وذلك بتوزيعه على العاملين وتفويضهم السلطات اللازمة لتنفيذ العمل ، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض والأهداف المرجوة من العمل .

ويمكن ممارسته على النحو التالي :

تقدير حجم الأعمال اللازمة لتحقيق رسالة المدرسة في نواحي الدراسة والنشاط والإشراف والريادة والمجالس المدرسية والشؤون الإدارية والمالية وتقدير ما يلزمها من القوى البشرية .

تحديد المسؤوليات المنوطة بكل جهاز من أجهزة المدرسة وإسناد الأعمال المناسبة إلى العاملين بالمدرسة في كافة المجالات .

إعداد الجدول المدرسي العام مع مراعاة الأسس والشروط المناسبة لكل من الطلاب والمدرس وترابط المواد ومواعيد حصص الدراسات والتربية الرياضية والدروس العملية ... إلخ [٣٧]

تنظيم جماعات النشاط من حيث اختيار المشرفين عليها وأعضائها من الطلاب طبقاً لرغباتهم وميولهم واستعداداتهم مع تحديد المواعيد والأماكن وتجهيز الخامات والمواد اللازمة لممارسة النشاط .

إعداد جداول زمنية بمواعيد اجتماع المدرسين ومجلس إدارة المدرسة ومجلس الآباء ومجالس الأنشطة المختلفة ... إلخ .

وضع خطة لتنظيم الملفات والسجلات والدفاتر المالية والبطاقات والامتحانات حتى يسهل متابعتها ومراجعتها بصورة ميسرة .

التوجيه والإشراف الفني :

ويتم ذلك بالندوات وعقد الاجتماعات واللقاءات والزيارات الصفية ويكون ذلك ضمن برنامج تدريبي خاص يتفق أيضاً مع خطة المدرسة العامة .

ونؤكد هنا بأن أهم هدف لعملية التوجيه والإشراف الفني هو تطوير وتجديد العمل التربوي ، مع رفع كفاءة العاملين .

---

[٣٧]- www.maktooblog.com

*وظيفة الإدارة المدرسية:

شهدت السنوات الأخيرة اتجاها جديدا في الإدارة المدرسية ، فلم تعد وظيفتها مجرد تسيير شئون المدرسة سيرا روتينيا ، ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته ، والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول الموضوع وحصر حضور وغياب التلاميذ ، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والروحي والبدني والاجتماعي ، والتي تساعد على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو كما أصبح محور العمل في الإدارة المدرسية يدور حلو تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع.

وهكذا أصبح تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية حجر الأساس في الإدارة المدرسية بعد أن كانت ضائعة وسط الاهتمام بالنواحي الإدارية ، ولا يعني هذا التحول في وظيفة الإدارة المدرسية التقليل من شأن النواحي ألإدارية ، بل يعني توجيه الوظائف الإدارية لخدمة هذه العملية الرئيسية

وقد كان هذا التغيير في وظيفة الإدارة المدرسية نتيجة لتغير النظرة نحو العملية التربوية ن فقد أظهرت البحوث والدراسات النفسية والتربوية أهمية الطفل كفرد وأهمية الفروق الفردية ، وأوضحت أن العملية التربوية عملية نمو في شخصية الطفل من جميع النواحي، حيث أكدت الفلسفات التربوية التقدمية أن الطفل كائن إيجابي نشط ، كما أظهرت دور المدرس والمدرسة في توجيهه ومساعدته في اختيار الخبرات المربية التي تساعده على نمو شخصيته ، وتؤدي إلى نفعه ونفع مجتمعه، وكانت نتيجة هذه الآراء التقدمية تحول الإدارة المدرسية من الاهتمام بالأعمال الروتينية إلى الاهتمام بالطفل ، وضرورة مساعدته للتمتع بطفولته ، وحل مشكلاته اليومية ، وإعداده لمسئولياته في حياته الحاضرة والمستقبلية في المجتمع.

كما تغير الاتجاه نحو الإدارة المدرسية نتيجة تغير وظيفة المدرسة في المجتمع فقد أقام المجتمع المدارس بادئ الأمر وأوكل إليها تربية أبنائه ، وفهمت المدرسة وظيفتها على أنها نقل التراث الثقافي لهؤلاء الأبناء لإعدادهم لحياة الكبار ، كما فهمت أيضا أنها ممكن أن تقوم بهذه الوظيفة بعيدا عن المجتمع ، بعيدا عن مشكلاته ، وأمانيه ، وأهدافه ، وقد ظهر في السنوات القليلة الماضية مفهوم جديد لوظيفة المدرسة وهو ضرورة العناية بدراسة المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

وامتدت وظيفة الإدارة المدرسية لتشمل الجانبين الإداري والفني، حيث أصبح مدير المدرسة مسئولاً عن جميع الأعمال الإدارية والنواحي الفنية، من مناهج وكتب مدرسية وطرق تدريب والعلاقة بالمجتمع والمدارس الأخرى وتأمين الموارد المالية وتطوير العمل ومتابعة جميع الأنشطة المدرسية والثقافية والاجتماعية والرياضية والتخطيط للبرامج والإشراف على تنفيذها

بما يحقق أهداف المدرسة ومن تلك الأهداف: تسيير شؤون المدرسة وفقا للتعليمات والقواعد الصادرة عن الإدارة التعليمية وتنظيم نظام العمل في المدرسة وتسهيله وتطويره ، وتوفير الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف. ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب ، وتنمية المعلمين مهنيا وإعداد برنامج التوجيه والإرشاد للتلاميذ. والإشراف على النواحي المالية للمدرسة ، وتنظيم العلاقة بين المدرسة وبيئتها .

ومما يؤخذ على المدارس العربية أن الإدارات المدرسية فيها تعطي كل اهتمامها للجوانب الإدارية وتغفل الجوانب الفنية على الرغم من أهميتها وضرورتها .

يمكن استخلاص وظائف الإدارة المدرسية كالتالي :-

دراسة المجتمع ومشكلاته وأهدافه والعمل على حل مشكلاته وتحقيق أهدافه.

العمل على تزويد المتعلم -باعتباره محور العملية التعليمية التعلمية - بخبرات متنوعة ومتجددة يستطيع من خلالها وبواسطتها مواجهة ما يعترضه من مشكلات .

تهيئة الظروف وتقديم الخدمات والخبرات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم وتحقيق النمو المتكامل لشخصياتهم.

الارتفاع بمستوى أداء المعلمين للقيام بتنفيذ المناهج المقدرة لتحقيق الأهداف التربوية المقدرة من خلال اطلاعهم على ما يستجد من معلومات ومعارف ووسائل وطرق تدريس وتدريبهم وعقد الندوات والدورات لهم) . عابدين(٢٠٠١: ص ص - ٦٢ ٦٣).

*دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ:

يتمثل دور مدير المدرسة في رعاية لتلاميذ المدرسة في الأدوار التالية:

إجراء دراسات عملية تتسم بالدقة من خلال استخدام الوسائل الإحصائية للتعرف إلى اتجاهات إقبال التلاميذ على المدرسة وتفسير البيانات التي يحصل عليها بالنظر إلى سلوك المعلمين التعليمي والنمط الإداري المتبع.

إجراء خطط توجيهية منتظمة لتوعية التلاميذ حول النظام المدرسي وأسس النجاح والرسوب ، وما للتلميذ من حقوق وما عليه من واجبات ،والعلاقة بين التلميذ والمعلم ، والعلاقة بين التلميذ والإدارة المدرسية .

توفير الظروف المناسبة ليمارس التلاميذ حقهم في المدرسة، ويتضمن هذا الحق توفير جميع الإمكانيات المدرسية المناسبة ليمارس التلاميذ نشاطهم التعليمي.

مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد لزيادة فعاليه هذا النوع من الخدمات التربوية.

توفير أقصى ما يمكن من الظروف المناسبة لتمكين التلاميذ من بلوغ الأهداف التربوية واثبات حقهم في التعليم والتعلم الفعالين.

العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين وان تكون هذه العلاقة مبنية على الاحترام المتبادل بين الطرفين.

العمل على توثيق العلاقة بين المدرسة والطلبة الخريجين وفتح أبواب المدرسة لهم، وإشراكهم في الأنشطة المدرسة وفي المناسبات ودعوتهم لزيارة المدرسة من حين لآخر. فبعض المدارس تنشئ رابطة خريجين الأمر الذي يزيد من انتماء التلاميذ لمدرستهم ،سواء داخلها أو خارجها .

إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ، ويجب أن يطلع التلاميذ مسبقا عليه. وقبل وقوعهم في مخالفات مدرسية على النظام المدرسي وعملية المحاسبة ودور مجلس الضبط المكون من المعلمين، والعقوبات التي تصدر بحق المخالفين منهم.

مواجهة مشكلات التلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي كالتأخر والغياب.

تنسيق نشاطات التلاميذ المدرسية المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي من اجل بناء جسور من التعاون بين المدرسة والمجتمع المحلي.

مشاركة التلاميذ في تسيير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساعدة في انجاز بعض المهام الإدارية المتصلة بالبناء المدرسي والمرافق التابعة له.

فالمدرسة هي المربي الثاني للطالب وقد تكون المربي الأول والمسئولة عن ما يحمله الطالب من أفكار ومبادئ وقيم ، وعليه فإن إدارة المدرسة مسؤولية كبيرة يترتب عليها مستقل أجيال بأكملها

*واجبات مديرة المدرسة: [٣٨]

أن واجبات مديرات المدارس أشمل من ذلك بكثير ، حيث تقتضي النظرة الشاملة إلى وظيفة مديرة المدرسة ومسئولياتها إدراك جوانبها الحقيقية في ارتباطها الكلي بعضها ببعض ، وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة مديرة المدرسة وهي :

الهدف الذي تحاول مديرة المدرسة أن تحققه من خلال وظيفتها، وهو إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.

الواجبات التي ينبغي أن تؤديها مديرة المدرسة من أجل الوصول إلى الهدف (إدارية ـ فنية ـ ذات صلة بالعلاقات العامة) .

الطريقة التي تؤدي بها الواجبات (التخطيط ـ التنظيم ـ المتابعة).

*مدير المدرسة هو المسئول الأول عن حسن سير العمل. [٣٩]

ويعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن حسن سير العمل بمدرسته ، ومن هنا ندرك كبر حجم المسئولية الملقاة على عاتقه ، فواجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة فيما بينها ، إلا أنه يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

الواجبات التي يغلب عليها الطابع الإداري.

الواجبات التي يغلب عليها الطابع الفني.

الواجبات ذات الصلة بالعلاقات الإنسانية.

أولا : الوجبات ذات الطابع الإداري:

هذه الواجبات تتعلق بالأعمال المكتبية ، وتهتم بالشكل التنظيمي للعمل الإداري ، وتساعد في خدمة الواجبات الفنية ، وتتبلور في الآتي:

ما يتعلق بشئون الطلبة وقبولهم ، وتوزيعهم على الفصول.

توزيع الكتب الدراسية.

---

[٣٨]- المراجـع-١ : الصفار، فاضل٢٠٠١) م .(التغيير الإداري كيف ولماذا؟ .مجلة النبأ .لبنان .العدد ٥٧ . الموقع على شبكة الإنترنت http://www.annabaa.org/nba٥٧/ibdaa.htm

[٣٩]- المراجـع-١ : الصفار، فاضل٢٠٠١) م .(التغيير الإداري كيف ولماذا؟ .مجلة النبأ .لبنان .العدد ٥٧ . الموقع على شبكة الإنترنت http://www.annabaa.org/nba٥٧/ibdaa.htm

حصر احتياجات المدرسة من القوى البشرية والمادية.

الاتصال بالمسؤولين بشأن ما يتعلق بالمدرسة.

ثانيا : الواجبات ذات الطابع الفني :

وتتعلق بتحسين العملية التعليمية ، وتتمثل قمة عمل مدير المدرسة في الإشراف ، والمتابعة ، والتقويم ، وتشمل:

الإشراف الفني على المعلمين وتطوير المعلمين لزيادة كفاءتهم

رعاية الطلاب ، وتطوير المناهج.

الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد .

الإشراف على الاختبار.

حضور الاجتماعات.

التعاون مع الموجهين الفنيين والإداريين.

وضع التقارير ورفعها إلى السلطات التعليمية .

ثالثا : الواجبات ذات الصلة بالعلاقات العامة (المجتمع المحلي).

وضع خطط برامج العلاقات بين المدرسة والبيئة والإشراف عليها.

مقابلة أولياء أمور الطلاب ، ومتابعة مشكلات أبنائهم ، واقتراح الحلول المناسبة.

القيام بحلقة الوصل بين العاملين بالمدرسة وبين البيئة المحلية بما فيها من هيئات ومنظمات.

ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسئوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل ألإداري ، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية ، وهذا تصور غير صحيح ، يضع الأمور في غير نصابها ، ذلك أن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري .

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات المدرسية : [٤٠]

السجلات الرسمية : هي السجلات التي صدر بها تعميم أو خطاب أو قواعد أو لوائح من الجهات المختصة ، أو التي توزع عن طريق إدارة التربية والتعليم ويُلزم مدير المدرسة بتوفيرها في المدرسة .

السجلات التنظيمية : هي السجلات غير الرسمية التي يرى مدير المدرسة أو مساعديه أو المشرف التربوي أنها ضرورية لتنظيم العمل التربوي والتعليمي في المدرسة وتسهيله .

ـ وتتضمن مهام مدير المدرسة تجاه كلا النوعين من السجلات المدرسية التالي :

اختيار الورق الأبيض والمقاوم لعوامل التلف عند إعداد السجل المدرسي .

تجليد السجل المدرسي تجليداً فاخراً لحفظه فترة زمنية أطول .

ترقيم كل صفحة من صفحات السجل المدرسي .

تدوين : (اسم السجل المدرسي / تاريخ بداية العمل فيه) على غلاف السجل الخارجي .

الحرص على أن يكون السجل المدرسي صغير الحجم ... بحيث يُمكن حمله ونقله وحفظه واستخدامه بسهولة .

بالنسبة للسجلات المدرسية ذات العلاقة بالطلاب يُفترض توحيد رقم الطالب في الحاسب الآلي وتلك السجلات.

التدوين في السجل المدرسي بخط جميل واضح مقروء .

استخدام المداد السائل الأزرق عند التدوين في السجلات المدرسية .

الاحتفاظ بالسجلات المدرسية في مكان آمن .

التعديل الفوري في السجلات الرسمية لتطابق وثائق الطلاب المعدلة أو التي صدرت تعليمات رسمية بتعديلها .

استلام وتسليم السجلات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .

---

[٤٠] ـ مهام مدير المدرسة اتجاه السجلات المدرسية ـ المربي المتميز

http://www.educmotamayiz.com

الالتزام بنماذج السجلات المدرسية ، وعدم التعديل فيها إلا وفق ما يرد من الجهات المختصة .

*أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الملفات المدرسية[٤١] :

تخصيص ملفات كبيرة لحفظ الأوراق الخاصة بالمدرسة .

تخصيص ملفات ملائمة لحفظ الأوراق الخاصة بالطلاب أو العاملين في المدرسة .

وضع على غلاف الملف الأول الداخلي فهرساً بمحتويات الملف بعد ترقيم المحتويات .

تخصيص ملف للأوراق والخطابات والتعاميم ذات الفترة الزمنية المحددة .

استلام وتسليم الملفات المدرسية بموجب كشوف جرد واستلام العهد الرسمية مثلها مثل بقية عهدة المدرسة .

- وأخيراً : فإن من أبرز مهام مدير المدرسة تجاه السجلات والملفات المدرسية يتمثل في تعيين أسماء المسؤولين في المدرسة عن التعامل معها خلال العام الدراسي ، وتوثيق ذلك في أنموذج مدرسي يسهل الرجوع إليه عند الحاجة .

*أبرز مهام مدير المدرسة تجاه الطلاب.

الإشراف على الخطة العامة للنشاط الطلابي داخل المدرسة ، وتكاملها مع بقية الخطط ، ومتابعة سير الخطة .

تكليف مشرفي جماعات النشاط الطلابي حسب تخصصاتهم وميولهم من معلمي المدرسة .

تشكيل ورئاسة مجلس النشاط الطلابي داخل المدرسة .

تقييم رائد النشاط الطلابي ومشرفي الجماعات ورواد الفصول الدراسية وجميع العاملين في الأنشطة .

ربط النشاطات الطلابية التربوية المدرسية بالمجتمع المدرسي والمجتمع ككل .

---

[٤١]- مهام مدير المدرسة اتجاه السجلات المدرسية - المربي المتميز

اعتماد تقارير وسجلات النشاط الطلابي .

تكريم المتميزين ، ووضع الحوافز التشجيعية للعاملين في النشاط الطلابي .

تفعيل دور القطاع العام والخاص والداعمين لخدمة النشاط الطلابي في المدرسة .

رئاسة مجلس الصندوق المدرسي .

حل المشكلات وتذليل الصعوبات التي تواجه تنفيذ النشاط الطلابي في المدرسة

*موجز مهام مدير المدرسة .[٤٢]:

تشخيص الواقع المدرسي :

قبيل بداية العام الدراسي : تشكيل فريق عمل من العاملين في المدرسة لإعداد تقرير وصفي تشخيصي لواقع المدرسة من جميع الجوانب المادية والبشرية.

تحديد المجالات المدرسية التي تحتاج إلى متابعة ودعم.

الخطة المدرسية ـ البرنامج الزمني :

إعداد مدير المدرسة الخطة المدرسية وفق الإمكانات المتاحة.

بناء مدير المدرسة البرنامج الزمني السنوي لجميع المهام المقرر القيام بها خلال العام الدراسي الحالي.

مراجعة مدير المدرسة ما نُفذ من البرنامج الزمني (بصفة دورية).

متابعة وكيل أو وكلاء المدرسة لبناء وتنفيذ البرنامج الزمني السنوي لكل المهام المقرر القيام بها خلال العام الدراسي وفق آلية فاعلة.

التطوير وتوثيق الإنجازات :

تحديث إصدار نظام نور مع بداية العام الدراسي.

تحديث بيانات المدرسة ومنسوبيها وقيد الطلاب الجدد.

تعيين آلية لتوثيق الإنجازات المدرسية.

المبنى المدرسي :

---

[٤٢]- موجز مهام مدير المدرسة - sa : منهل الثقافة التربوية

استثمار الإمكانات المتاحة في المبنى المدرسي على الوجه (الأفضل).

تنظيم مختلف مرافق المبنى المدرسي.

تثبيت اللوحات الإرشادية داخل المبنى المدرسي.

التخلص ـ بأسلوب نظامي ـ من العهد التي لم تعد الحاجة قائمة لها.

إزالة المخلفات من داخل المبنى المدرسي.

تنظيف مع تعقيم خزانات المياه.

التأكد من وصول المياه إلى المبنى المدرسي مع متابعة توفرها فيه.

العناية بكفاءة أجهزة (التبريد ـ التكييف ـ التسخين).

العناية بتنظيم وتجهيز وسلامة ونظافة (الحجرات الدراسية ـ غرف الهيئة الإدارية والتعليمية ـ دورات المياه).

العناية بتنظيم وتجهيز وسلامة ونظافة (مركز مصادر التعلم ـ المختبرات والمعامل المدرسية ـ الملاعب الرياضية).

تهيئة موقع ملائم داخل المبنى المدرسي (لأداء الصلاة ـ للاصطفاف الصباحي ـ للمقصف المدرسي).

تنظيم سجل بحالة المبنى المدرسي وواقع صيانته.

السلامة المدرسية :

العناية بسلامة التمديدات (الكهربائية ـ المائية ـ الصحية) في المبنى المدرسي.

توفير وسائل السلامة المدرسية.

تشكيل لجنة السلامة المدرسية.

تطبيق لائحة الاشتراطات الصحية للمقاصف المدرسية.

توزيع المهام بين العاملين :

توزيع المهام بين العاملين في المدرسة بالنظر إلى ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.

إبلاغ (وكيل أو وكلاء المدرسة ـ المرشد الطلابي ـ رائد النشاط ـ مشرفي الجماعات ـ رواد الفصول ـ أمين مركز مصادر التعلم ـ محضر المختبر ـ محضر الحاسب الآلي ـ المساعد الإداري ـ الكاتب ـ مراقب الطلبة ـ المنسق الإعلامي ـ المسؤول عن السلامة ـ حارس المدرسة ـ العمال والمستخدمين) بمهامهم خلال العام الدراسي خطياً.

تعيين إجراءات فاعلة تضمن حُسن الإشراف على العاملين أثناء أدائهم مهامهم خلال العام الدراسي.

تنظيم سجل لرصد الملحوظات العامة على أداء العاملين مهامهم.

تهيئة وكيل أو وكلاء المدرسة للقيادة التربوية.

الجداول المدرسية :

بناء جدول (الحصص الدراسية ـ الاحتياط العام ـ التوقيت الزمني لليوم الدراسي) وفق أسس تنظيمية عادلة.

عند غياب أي معلم ؛ تغطية العجز في الحصص من خلال إعداد جدول احتياط والاحتفاظ بنسخة منه.

بناء جدول (الإشراف اليومي على الطلاب ـ المناوبة اليومية أو الشهرية) وفق أسس تنظيمية عادلة.

تفعيل الدور الإداري التربوي لمتابعة تنفيذ جدول (الإشراف اليومي على الطلاب ـ المناوبة اليومية).

تنظيم بيان (بالإشراف على أدوار المبنى المدرسي ـ الإشراف أوقات الصلاة) مع تعيين إجراءات فاعلة للمتابعة.

المجالس واللجان المدرسية :

تشكيل المجالس واللجان المدرسية التالية (مجلس المدرسة ـ مجلس المعلمين ـ لجنة الحالات السلوكية الطارئة ـ لجنة التوعية الإسلامية ـ لجنة التوجيه والإرشاد ـ لجنة النشاط).

إبلاغ أعضاء المجالس واللجان المدرسية بالتشكيل والمهام خلال العام الدراسي.

عقد اجتماعات المجالس واللجان المدرسية وتوثيقها في سجل الاجتماعات المدرسية.

متابعة تنفيذ نتائج وتوصيات اجتماعات المجالس واللجان المدرسية.

البرامج التربوية :

تعيين إجراءات لمتابعة تنفيذ برامج (التوجيه والإرشاد الطلابي - النشاط الطلابي - التوعية الإسلامية).

تعيين آلية لتطبيق قواعد تنظيم السلوك والمواظبة للطلاب.

تكريم الطلاب المبرزين في البرامج التربوية.

الاصطفاف الصباحي :

العناية بموقع تنفيذ فعاليات برنامج الاصطفاف الصباحي.

الإشراف الميداني على برنامج الاصطفاف الصباحي.

تنظيم وتنشيط فعاليات برنامج الاصطفاف الصباحي.

تعزيز دور الإذاعة المدرسية(التعليمي – التربوي).

متابعة انتظام العاملين :

تفعيل سجل حضور وانصراف الموظفين.

قفل الدوام بداية وقت الاصطفاف الصباحي.

رصد زمن تأخر وغياب كل معلم.

تحرير أمر حسم إذا بلغ مجموع التأخر والخروج سبع ساعات مع إحاطة الجهات المختصة.

توجيه مساءلة للمعلم الغائب.

تحرير أمر حسم إذا تغيب يوماً واحداً بدون عذر.

تنبيه المعلم خطياً إذا بلغ مجموع تأخره أو خروجه ثلاث ساعات (أو : تغيب دون عذر ثلاثة أيام).

رفع أوراق المعلم المتغيب خمسة أيام دون عذر للإدارة مع تزويد الإشراف التربوي بصورة من الأوراق.

تزويد ملف المعلم في المدرسة بصورة من المكاتبات ذات العلاقة بانتظامه.

رفع الخلاصة الإحصائية الشهرية وفق التنظيمات السارية.

إحالة المعلم للإدارة إذا بلغ غيابه خمسة عشر يوماً متصلة أو ثلاثين متفرقة.

متابعة انتظام الطلاب :

تعيين إجراءات لمتابعة تأخر وغياب الطلاب عن المدرسة تكفل التأكد من أسبابه بدقة مع توثيقها.

تفعيل كشف (بيان) متابعة غياب الطلاب اليومي.

تفعيل كشف(بيان)متابعة تأخر الطلاب اليومي.

تفعيل سجل غياب وتأخر الطلاب السنوي / تفعيل سجل خروج الطلاب من المدرسة للحالات الطارئة.

متابعة المعلمين الفنية :

تنظيم سجلات لمتابعة (دفاتر المعلمين بخصوص توزيع المقرر الدراسي وإعداد الوحدات التعليمية ـ تقويم الطلاب المستمر ـ تفعيل المعلمين الأعمال التحريرية والواجبات الطلابية).

توثيق التوجيهات (الإدارية ـ التربوية)للمعلمين عقب المتابعة.

تنظيم وتفعيل ملف أداء المعلم التراكمي.

تشجيع المعلمين على استخدام وسائل الاتصال التعليمية مع تهيئة المناخ المناسب للمعلمين لإعدادها.

الزيارات الصفية :

تنفيذ الزيارات الصفية لكل المعلمين وفق ما ورد في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام ١٤٢٠هـ وصلاحيات مديري المدارس ١٤٣٢هـ.

توثيق الزيارات في السجل المخصص أو في النظام الإلكتروني المعتمد.

مناقشة المعلم حول الزيارة الصفية (الإيجابيات ــ الملاحظات).

إطلاع المعلمين والمشرفين التربويين المختصين على نتائج الزيارات مع توثيق الإجراءات المتخذة.

الأساليب الإشرافية التربوية :

تنظيم أساليب النمو المهني للمعلمين حسب احتياجاتهم التدريبية، ووفق جداول زمنية.

تنفيذ أساليب النمو المهني للمعلمين بفاعلية.

تقويم آثار الأساليب الإشرافية التربوية المطبقة.

توصيات المشرفين التربويين :

الحرص على تسجيل المشرفين التربويين الزائرين أهم التوصيات التي يُوصى بمتابعتها لدى المعلمين.

إطلاع المعلمين ـ رسمياً ـ على توصيات المشرفين التربويين حال تدوينها.

تنظيم سجل لتبني متابعة تنفيذ توصيات المشرفين التربويين.

الاختبارات المدرسية :

إعداد برنامج زمني فصلي لتطبيق لائحة تقويم الطالب ومذكرتها التفسيرية والتعليمات اللاحقة بها.

متابعة (كشوف درجات التقويم المستمر للمواد الشفهية ـ سجلات أعمال السنة) دورياً مع التوثيق.

تزويد أولياء أمور الطلاب بمعلومات عن مستوى تحصيل أبنائهم الدراسي مع حثهم على التعاون للتطوير.

دراسة المخرجات الإحصائية ذات العلاقة بتقويم التحصيل الدراسي للطلاب بشكل تتابعي منظم.

توثيق نتائج دراسة المخرجات الإحصائية.

توظيف نتائج دراسة المخرجات الإحصائية كتغذية راجعة للتطوير المدرسي.

تحقيق آلية (الاستثمارات الإرشادية للطلاب المتفوقين ـ الخدمات الإرشادية للمتأخرين دراسياً).

تقويم الأداء الوظيفي :

الاعتماد على التعليمات المنظمة لتقويم أداء العاملين الواردة في لائحة تقويم الأداء الوظيفي.

الاعتماد على التعليمات المنظمة لتقويم أداء العاملين الواردة في القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام.

العلاقات الإنسانية :

تفعيل العمل المؤسسي في كل فعاليات العمل المدرسي ومراعاة الفروق الفردية النفسية بين العاملين.

الصدق في احترام إنسانية العاملين في المدرسة وخاصة حفظ كرامة الآخرين وحساسيتهم الخاصة.

تحديد مهام واضحة للعاملين ومتابعتهم بعدالة مع دعمهم أثناء مراحل إنجاز المهام وتقدير إنجازاتهم.

توثيق الاتصالات الإدارية الإنسانية بين العاملين خاصة تشجيع التوافق الجماعي في البيئة الدراسية.

السجلات والملفات المدرسية :

تنظيم السجلات والملفات المدرسية المعتمدة.

تعيين أسماء المسؤولين عن السجلات والملفات المدرسية المعتمدة.

مهام مدير المدرسة :

يقوم مدير المدرسة بعملين هامين وهما تشكيل اللجان التالية:

اولاً : لجنة وضع الامتحانات:

حيث يقوم مدير المدرسة بتكليف مجموعة من المدرسين الاوائل بعمل امتحانات نصف العام ممن يتسمون بالخبرة والأمانة والنزاهة وفى طى السرية والكتمان وعدم معرفة اى فرد بشخصية واضع الامتحان وبتوقيعه بمسئوليته عن الورقة الامتحانية ومدى مطابقتها لمواصفات الورقة الامتحانية وتسليمها لمدير المدرسة مع نموذج إجابة موضح علية الدرجات الخاصة بكل جزئية موضوعة فى ظرف محكم.

ثانياً: لجنة النظام والمراقبة:

يقوم مدير المدرسة باختيار رئيس لجنة النظام والمراقبة من المشهود لهم بالكفاءة والخبرة وتحمل المسئولية .

يقوم مدير المدرسة بالاشتراك مع رئيس اللجنة باختيار اعضاء لجنة الكنترول بحد ادنى .

اعضاء لكل صف وحسب اعداد الطلبة " من الفنيين وليس الاداريين".

يقوم المدير بإعداد اقرارات الموانع للجنة النظام والمراقبة:

ليس له اقارب حتى الدرجة الرابعة.

ليس له طلاب يدرس لهم.

إلا يكون محروماً من اعمال الامتحانات.

إلا يكون محالاً للتحقيق بأعمال الامتحانات.

إلا يكون محالاً للمحكمة التأديبية.

*واجبات مدير المدرسة المالية والإدارية:

النظام بالمدرسة لذا يجب أن يلم مدير المدرسة بأصول وأسس العمل المالي والإداري قدر الامكان ري هو أساس علي القائمين بهذا العمل علي أساس صحيح وفي إطار من العلاقات الإنسانية الجيد حتي يمكنه الإشراف مدير المدرسة هو المسئول عن إدارة المدرسة لتحقيق أفضل النتائج وحيث إن العمل المالي والإدارة التي تدفع العاملين إلي حسن تأدية أعمالهم بالشكل المطلوب .

المدرسة ومن أهم واجبات مدير المالية والإدارية :

توزيع العمل علي الإداريين بالاشتراك مع التوجيه المالي والإداري حسب قدارتهم وخبراتهم بما يكفل حسن إنجاز العمل وأن يتم هذا التوزيع بموجب محضر توزيع رسمي بوقع عليه الجميع ويعتمد من مدير المدرسة ويحتفظ به طرفه .

الإشراف علي عملية تحصيل الرسوم المدرسية وتوريدها أولا بأول إلي حساب المدرسة بالبنك أو البريد والتأكد من عدم احتفاظ السكرتير بها في الخزنة أو طرفه والإطلاع علي إيصالات التوريد للبنك والتوقيع عليها.

التأكد من أن السكرتير يقوم بجمع الرسوم طبقا للنشرة الواردة من المديرية

الإشراف علي الصرف من الأنشطة في حدود اللوائح والقوانين المنظمة لعلمية الصرف

جرد الخزينة جردا مفاجئا من وقت لآخر وعمل محضر جرد والاحتفاظ بها في سجل خاص طرفه

الإبلاغ عن حوادث السرقة أو الاختلاس فور وقوعها

الإشراف علي أعمال التوريدات من حيث توزيع الكتب علي الطلبة والتأكد من وصولها للمدرسة قبل بدء العام الدراسي بوقت كاف

اعتماد مستندات الشراء الخاصة بالمدرسة والتأكد من سلامتها الأعمال الإدارية والمالية بالمدرسة.

*مهام مدير المدرسة من وجهة نظر سير جيوفاني :

تتعدد وتتنوع مهام مدير المدرسة ، وقد وضع سيرجيوفاني تسع مهام للمدير هي: (٤٣)

تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.

المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.

تأصيل القيم: إنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.

التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.

الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم...الخ.

الإيضاح: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.

التمكين: إزالة العوائق التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

---

[٤٣] - النظريات الحديثة في الإدارة المدرسية

النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى فيما تهدف إليه المدرسة.

الإشراف: التأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها MacCabe،١٩٩٩ .

القيادة المدرسية الناجحة وعلاقاتها المختلفة :

الفرق بين النجاح والفاعلية.

هناك فرق بين نجاح القائد وفاعليته ، فالنجاح يقاس بمدى الإنجاز للمهام الموكلة للفرد. بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، لهذا فإن القيادة المدرسية الناجحة تتمثل:

قدرة مدير المدرسة على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون- التلاميذ ـ الدوائر الرسمية ـ أولياء الأمور، المجتمع المحلي).

أن يكون مدير المدرسة الناجح واعيا مدركا لدوره ومركزه فيحاول التجديد والتطوير.

قدرة مدير المدرسة على ترجمة العلاقات وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال بدلا من الأقوال والشعارات.

أهم العلاقات التي تتطلبها القيادة المدرسية الناجحة فهي:

علاقة مدير المدرسة بالمعلمين :

على مدير المدرسة أن يحرص على تكوين علاقة مهنية وإنسانية بينه وبين المعلمين، وتطوير هذه العلاقة بحيث يشعر كل واحد بمدى أهمية وقيمة ما يقدمه من جهد، مع إعطائهم هامشاً من الحرية، وأن يكون على مستوى من الوعي والإدراك للمشكلات التي قد تعترض المدرسين باعتباره مشرفاً وقائداً تربوياً ليقوّي من معنوياتهم ويدفعهم لمضاعفة جهدهم بصورة تلقائية.

علاقة مدير المدرسة بالتلاميذ :

يعتبر التلاميذ جوهر العملية التعليمية فمدير المدرسة كمشرف تربوي ينبغي أن تكون علاقته مع التلاميذ ترمي إلى مساعدتهم للارتقاء بهم في مختلف المستويات سلوكيا ومعرفيا وروحيا وجسميا واجتماعيا وثقافيا وتربويا، وأن يتحسس ويتلمس مشاكلهم.

علاقة مدير المدرسة بالإدارة :

تشرف على الإدارة المدرسية الإدارة التعليمية وينبغي على إدارة المدرسة أن تحرص على تكوين علاقة جيدة أساسها الاحترام والتعاون وتقديم الإرشادات والتوجيهات والمقترحات.

علاقة مدير المدرسة بأولياء الأمور والمجتمع الأهلي :

تحاول الإدارة المدرسية الناجحة توثيق علاقة التواصل مع أولياء الأمور باعتبارهم الشريك الآخر في إنجاح العملية التعليمية. والإدارة المدرسية لا تستطيع أن تعمل بفاعلية ونجاح دون الدعم الحقيقي والجاد من أولياء الأمور من حيث الرقابة والمتابعة والتواصل المستمر لمناقشة كل ما من شأنه رفع مستوى التلاميذ.

والمدرسة تُعتبر جزء لا يتجزأ من المجتمع فلا بد أن يضع مدير المدرسة خطة واضحة يتم من خلالها تفعيل هذه العلاقة بما يحقق أهداف المدرسة وينسجم مع اهتمامات المجتمع واحتياجاته.

مهام مدير المعهد أو المدرسة العادية :[٤٤]

مدير المعهد أو المدرسة العادية هو المسئول الأول تربوياً وإدارياً في معهده أو مدرسته ، ويشرف على جميع الشؤون التربوية والتعليمية والإدارية ، ويوجه العمل بالتعاون مع هيئة المدرسة وفقاً للوائح والتوجيهات ، وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً وتفانياً في أداء رسالته.

مهام المدير :

الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة ، وتفهمها ، والتعرف على خصائص طلابها ، وفقا لما جاء في سياسة التعليم في المملكة.

تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ، ونموه من جميع الجوانب وإكسابه الخصال الحميدة.

---

١. مهام مدير المدرسة٤٢ - الجامعة الإسلامية

http://www.iu.edu.sa/administrations/Educational/Teacher/Pages/School-Director.aspx

مهام مدير المدرسة في بداية العام الدراسي - منتديات بوابة العرب

http://vb.arabsgate.com

متابعة الإشراف على مرافق المعهد أو المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل: (المصلى ، والمعامل والمختبرات ، ومركز مصادر التعلم ، والمقصف المدرسي ، وقاعات النشاط ، والأفنية والملاعب ، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها).وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها.

اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد ، وإعداد خطط العمل في المعهد أو المدرسة، وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المعهد أو المدرسة ، وتشكيل المجالس واللجان في المعهد أو المدرسة ، ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المعهد أو المدرسة.

الإشراف على المعلمين وزيارتهم في الفصول والإطلاع علـى أعمالهم ونشاطاتهم و مشاركاتهم.

تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في المعهد أو المدرسة وفقا للتعليمات المنظمة لذلك ، مع الدقة والموضوعية والتحقق من وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ، ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المعهد أو المدرسة وخارجها ، وتقويم آثارها على أدائه ، والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المعهد أو المدرسة ، وتسهيل مهماتهم ، ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادرة إلى دعوة المشرف المختص عند الحاجة.

تعزيز الدور الاجتماعي للمعهد أو المدرسة ، وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المعهد أو المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المعهد أو المدرسة.

توثيق العلاقة بأولياء أمور الطلاب ، ودعوتهم للاطلاع على أحوال أبنائهم ، ومواصلة أشعارهم بملاحظات المعهد أو المدرسة وأية مرئيات حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم ، والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبناؤهم من مشكلات.

تفعيل المجالس المدرسية ، وتنظيم الاجتماعات مع هيئة المعهد أو المدرسة لمناقشة الجوانب التربوية والتنظيمية ، وضمان قيام كل فرد بمسئولياته على الوجه المطلوب ، مع ملاحظة تدوين ما يتم التوصل إليه ومتابعة تنفيذه.

المشاركة في الاجتماعات، واللقاءات، وبرامج التدريب وفق ما تراه الأمانة العامة للتربية الخاصة أو إدارة التعليم.

إطلاع هيئة المعهد أو المدرسة على التعاميم ، والتوجيهات ، واللوائح ، والأنظمة الصادرة عن جهات الاختصاص ، ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها ، والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المعهد أو المدرسة ، والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط ، وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.

الإشراف على مقصف المعهد أو المدرسة ، والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله ، ومن توفر الشروط الصحية فيما يقدم للطلاب ، ودعوة من يحتاج إليه من المختصين عند الحاجة للتأكد من سلامته.

الإشراف على عملية تقويم التلاميذ والاختبارات وفق اللوائح والأنظمة ومتابعة دراسة نتائج الاختبارات ، وتحليلها ، واتخاذ ما يلزم من إجراءات في ضوء ذلك.

الإشراف العام على برنامج الاصطفاف الصباحي ، وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه ، واكتمال متطلباته ، وتذليل معوقاته ، والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المعهد أو المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه.

تفقد منشآت المعهد أو المدرسة وتجهيزاتها ، والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها ، وإعداد سجل خاص بحالة المبنى وأعمال صيانته والمبادرة إلى إبلاغ إدارة التعليم عن وجود أية ملاحظات معمارية أو إنشائية يخشى من خطورتها.

المبادرة إلى الإجابة على المكاتبات الواردة للمعهد أو المدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها.

تقديم تقرير في نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام، إضافة إلى ما تراه إدارة المعهد أو المدرسة من مبادرات ومرئيات تهدف إلى تطوير العمل في المعهد أو المدرسة بصفة خاصة ، وفي المعاهد أو المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.

تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة ، مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ، ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

توثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المعهد أو المدرسة من المعلمين وغيرهم، واتخاذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام ومن مساءلة وتحقيق.

اتخاذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف ، وتطبيق مبدأ الأجر مقابل العمل.

الكتابة لإدارة التعليم بما يحدث في المعهد أو المدرسة من حالات غياب وتكرار تأخر ، وبيان ما يرى اتخاذه بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم من الراتب ، لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبة.

ملاحظة وضع ما يوثقه من حالات الغياب والتأخر في الاعتبار عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المعهد أو المدرسة ، وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية ، أو إيفاد للتدريس في الخارج ، أو غير ذلك من الفرص المتاحة.

القيام بتدريس ما يسند إليه من حصص حسب الأنظمة.

المشاركة في الدراسات، والأبحاث، والدورات، والندوات، والمؤتمرات في مجال اختصاصه.

القيام بأية أعمال أخرى تسند إليه في مجال عمله.

المبادرة في الإجابة على المكاتبات الواردة للمدرسة مع ملاحظة العناية بدقة المعلومات ووضوحها يولي مدير المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها ويمكنها من المشاركة في اللقاءات والبرامج التنشيطية والدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.

يقوم مدير المدرسة بمتابعة المعلم الجديد وتقويمه وفقاً للتعليمات الخاصة بسنة التجربة ويوثق زياراته له في الفصل وتوجيهاته في سجل متابعة مدير المدرسة للمعلم وتقويمه ويبلغ المعلم كتابياً بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ويعد في ضوء ذلك:

تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبنياً فيه رأيه صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر.

يقوم مدير المدرسة بتوثيق حالات غياب وتأخر العاملين في المدرسة من المعلمين وغيرهم ويتخذ جميع الإجراءات النظامية من تدوين ملاحظة في دفتر الدوام ومن مساءلة وتحقيق.

يتخذ اللازم لحسم أيام الغياب من راتب المعلم أو الموظف وتطبيق مبدأ الأجر مقابل العمل .

يكتب لإدارة التعليم بما يحصل في المدرسة من حالات غياب وتكرار وتأخر وبين ما يرى.

اتخاذه بشأن كل حالة من إجراء غير الحسم من الراتب لأن حسم أيام الغياب لا يعد عقوبه.

يلاحظ مدير المدرسة وضع ما يوثقه من حالات الغياب والتأخر في الاعتبار عند إعداد تقويم الأداء الوظيفي للمعلمين والعاملين في المدرسة وعند كتابة ما يطلبونه من توصيات يحتاجون إليها حين التقدم لعمل قيادي أو الالتحاق بدورة تدريبية أو إيفاد للتدريس في الخارج أو غير ذلك من الفرص المتاحة .

واجبات مدير المعهد أو المدرسة نحو برامج التربية الخاصة :

الإشراف العام على برامج التربية الخاصة والعمل على توفير جميع مستلزماتها.

العمل على إيجاد بيئة تربوية تمكن تلاميذ التربية الخاصة من الاندماج مع أقرانهم العاديين في الأنشطة الصفية وغير الصفية.

الإشراف على خدمات التغذية والإسكان الداخلي (إن وجد) ، وفقاً لما نصت عليه المادة السابعة من اللائحة التنظيمية للأقسام الداخلية بمعاهد التربية الخاصة.

الإشراف على عملية نقل تلاميذ التربية الخاصة والتأكد من انتظامها طوال العام الدراسي.

متابعة الاستحقاقات المالية من سلف ومكافآت والعمل على صرفها وتسديدها وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك.

واجبات مدير المعهد أو المدرسة نحو المعلم الجديد:

يولي مدير المعهد أو المدرسة المعلم الجديد عناية خاصة ، ويزوده بكل ما يلزمه من التعليمات والتوجيهات ، ويساعده على الإحاطة الكاملة بواجباته وأسس القيام بها ، ويمكنه من المشاركة في اللقاءات، والبرامج التنشيطية، والدورات التدريبية الخاصة بالمعلمين الجدد.

يقوم مدير المعهد أو المدرسة بمتابعة المعلم الجديد ، وتقويمه وفقا للتعليمات الخاصة بسنة التجربة ، ويوثق زياراته له في الفصل وتوجيهاته في (سجل متابعة مدير المعهد أو المدرسة للمعلم وتقويمه) ، ويبلغ المعلم كتابيا بعد كل زيارة بما عليه من ملاحظات ، ويعد في ضوء ذلك تقويم الأداء الوظيفي الخاص بالمعلم ، ويبعثه إلى إدارة التعليم في الوقت المحدد مبيناً فيه رأيه بمدى صلاحيته للعمل أو تحويله إلى عمل آخر.

خطة عمل مدير المعهد أو المدرسة :

يعد مدير المعهد أو المدرسة لنفسه قبل بداية كل عام دراسي خطة عمل مفصلة لما يقرر القيام به من أعمال وواجبات ويصنفها إلى مهام (يومية ، وأسبوعية ، وشهرية ، وفصلية ، وسنوية). ويراجع ما نفذه من الخطة بصفة دورية وفق بطاقة (التقويم الذاتي لعمل مدير المعهد أو المدرسة).

*أهم المهام الإدارية والفنية لمدير المدرسة:

إن مدير المدرسة يعتبر قائداً تربوياً في مدرسته . ويفرض هذا الدور قيام مدير المدرسة بمهام إدارية ومهام فنية ومع التأكيد على أن العمل الإداري التربوي هو في خدمه العمل الفني وانطلاقاً من إن الإشراف التربوي هو أحد جوانب الإدارة التربوية الذي يعني بالجانب الفني فيها فإن مدير المدرسة هو من الزاوية قائداً تربويا لمدرسته فهو ليس إدارياً محضاً ولكنة مشرف تربوي مقيم لهذا فإن مجالات عمل مدير المدرسة تتضمن ما يلي :

تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياُ .

تحسين تنفيذ المناهج المدرسية .

الطلاب .

البناء المدرسي وملحقاته .

البيئة المحلية والمجتمع المحلي .

ويمكن تحقيق أغراض هذه الجوانب عن طريق قيام مدير المدرسة بأعمال تقلب عليها السمة الإدارية تتضمن المجالات التالية :

التخطيط .

التنفيذ .

المتابعة .

التقويم .

أولاً /التخطيط :

وهو العنصر الأساسي في تحقيق سلامة العمل الإداري حيث أن العمل الإداري يجب أن يكون مخططاً بدقة قبل بداية العام الدراسي لذلك يجب أن يضع مدير المدرسة خطة عمل تغطى كافة الأنشطة الإدارية التي يقوم بها في أثناء الدوام الدراسي من بدايته إلى نهايته .

ثانياً / التنفيذ :

وفي هذه المرحلة توضع الإجراءات الإدارية المقترحة موضع التنفيذ ويسير مدير المدرسة فيها طبقاً للمراحل التالية :

أ) المهام الإدارية في بداية العام الدراسي :

وتشمل هذه الإجراءات الإعداد الجيد لبدء العام الدراسي ومراجعة سير العمل في الأيام الدراسية ومن هذه الإجراءات :

يتأكد مدير المدرسة من أن الإداريين الذين تكون المدرسة بحاجة إليهم متواجدون وأن عددهم يكفى لتيسير العمل المدرسي .

يتأكد أن الفنيين متوافرون كفني المختبر وفني الوسائل التعليمية أو غيرها ممن يتطلب العمل التربوي تواجدهم .

التأكد من وصول المقررات المدرسية وأن أعداد الكتب تكفي التلاميذ المسجلين رسمياً مع وجود فائق مناسب والتأكد من أن الكتب الموجودة هي نفس الطبعات المقررة.

التأكد من وجود الأجهزة والوسائل التعليمية المناسبة لسير العملية التعليمية وصيانة ما يحتاج منها إلى صيانة .

التأكد من أن البناء المدرسي في وضع ملائم من حيث عدد القاعات وصلاحيتها للتلاميذ واكتمال أثاثها .

عمل الجدول المدرسي بحيث يغطى جميع المقررات التي على الطالب دراستها مع مراعاة الأوقات الملائمة لكل مادة منها وتوزيع حصص المادة على أيام الأسبوع .

الحرص على توفر مجموعة من السجلات المدرسية التي تسهم في تنظيم العمل الإداري المدرسي

ب) المهام الإدارية أثناء العام الدراسي :

الاجتماعات الإدارية مع المعلمين لمتابعة قضايا إدارية تهم المدرسة والنظام المدرسي .

مراقبة دوام المعلمين من حيث الالتزام بمواعيد الحصص المكلفين بها والالتزام بالجدول المدرسي .

مراقبة دوام التلاميذ .

مراقبة دوام الإداريين والعمال والفنيين.

تأمين الإمكانات المالية اللازمة للمدرسة .

كتابة التقارير إلى الإدارة التعليمية بهدف عرض سير الدراسة أو المشكلات التي تعترض العمل التربوي أو بيان حاجات المدرسة من المعلمين أو التسهيلات المالية .

صيانة البناء المدرسي ومرافقة .

مواجهة المشكلات الطارئة .

تنظيم العمل التربوي المدرسي من خلال عمل اللجان المختلفة من المعلمين والتلاميذ لتيسير العمل التربوي

ج) المهام الإدارية في نهاية العام الدراسي :

وتشمل هذه المهام الجوانب التالية :

الإعداد للاختبارات وتنفيذها .

مراقبة سير الاختبارات .

الإشراف بشكل مباشر على التصحيح ورصد الدرجات .

الإشراف على النتائج وكتابة الشهادات وكشوف الدراجات .طبقاً للأنظمة المرعية

استلام اللوازم والأجهزة من المعلمين .

جرد الكتب المدرسية .

استلام السجلات الرسمية من المعلمين والإداريين .

كتابة تقرير شامل عن العام الدراسي والمقترحات لتحسين سير العمل الإداري في العام الدراسي.

ثالثاً / المتابعة :

إن أي تخطيط أو تنظيم ليس له أية فاعلية أو إيجابية ما لم يكن مشغولا بمتابعة منظمة وفي أوقات متفرقة .

وتشمل المتابعة ما يلي :

متابعة خطة العمل والتنظيم المدرسي .

متابعة أعمال هيئة التدريس والعمال وتسجيل كافة الملاحظات في سجل خاص.

متابعة مستويات الطلاب الشهرية .

متابعة تنفيذ قرارات مجالس المدرسة .

متابعة تقويم أعمال الطلاب .

متابعة النشاط المدرسي .

فحص أعمال الشئون المالية والإدارية والمراجعة في فترات دورية .

رابعاً / التقويم :

لعل من أهم العمليات التربوية تقويم العاملين بالمدرسة والطلاب عن أساس علمي سليم حتى تتحقق الفائدة المرجوة من العملية التعليمية .أما عناصر التقويم فتشمل :

تقويم الطلاب .

تقويم المناهج والكتب الدراسية .

تقويم أعمال الريادة والمجالس المدرسية .

تقويم إمكانات المدرسة المادية والبشرية .

بالعودة إلى مجالات عمل مدير المدرسة وتناول كل منها بشيء الإيجار نجد التالي :

أولاً .. دور مدير المدرسة في تطوير المعلمين وتنميتهم مهنياً يقصد بالنمو المعرفي للمعلمين تطوير كفايتهم التعليمية وتشمل جانبين المعرفي والسلوكي.

أما الجانب المعرفي فيتضمن :

معرفة خصائص التلاميذ النفسية والجسمية والاجتماعية ومراعاة هذه الخصائص في التعليم .

المعلومات والحقائق التعميمات في المادة الدراسية التي يقوم بتدريسها .

حاجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والعلمية .

الأسس التي تبنى عليها المناهج الدراسية .

طرق التدريس المناسبة لمادته التي يقوم بتدريسها .

المكتشفات العلمية والأدبية التي تساعده على .

دورة في تحسين تنفيذ المناهج الدراسية .

أما الجانب السلوكي فيشمل :

القدرة على إدارة غرفة الصف .

قدرة المعلم على التخطيط لدروسه بمستوياته الثلاث (السنوي واليومي والدراسي).

قدرة المعلم على استخدام الوسائل التعليمية .

قدرة المعلم على تنظيم نشاطات صفية ولا صفية مناسبة لتلاميذه .

قدرة المعلم على استخدام اللغة العربية السليمة بوضوح .

قدرة المعلم على وضع اختبارات تقيس تحصيل التلاميذ .

قدرة المعلم على تحليل نتائج الاختبارات .

قدرة المعلم على طرح الأسئلة داخل الصف .

قدرة المعلم على إنتاج ما يلزمه من وسائل تعليمية .

قدرة المعلم على توظيف الكتاب المدرسي توظيف فاعلاً .

قدرة المعلم على إثراء المناهج الدراسية .

قدرة المعلم على التواصل الإيجابي مع من يتعامل معهم في الإدارة التربوية من أجل تطوير مهاراته التعليمية.

ثانياً / دور مدير المدرسة في تحسين تنفيذ المناهج المدرسية :

المنهاج يشمل أربعة عناصر أساسية هي :

الأهداف المحتوى ـ الخبرات ـ التقويم .

وعلية فإن مجالات اهتمام مدير المدرسة فيما يتصل بالمنهاج المدرسي تتضمن :

إثراء المادة العلمية .

توظيف الكتاب المدرسي .

استخدام الوسائل التعليمية .

توفير الوسائل التعليمية اللازمة .

توظيف الإذاعة المدرسية .

توظيف المكتبة المدرسية .

الأنشطة الصفية وآلا صفية .

توظيف المختبر المدرسي .

الرحلات المدرسية .

الاختبارات التشخيصية .

الاختبارات التحصيليه .

قياس تحصيل التلاميذ وتقويمة .

ثالثاً / دور مدير المدرسة في رعاية التلاميذ :

إجراء خطط توجيهية منظمة لنوعية التلاميذ حول النظام المدرس وأسس النجاح والرسوب وما للتلميذ من حقوق وما علية من واجبات .

توفير الظروف المناسبة ليمارس التلميذ حقه في الدراسة . [٤٥]

إيجاد نظام لتسجيل وجمع المعلومات تراكميا لتوجية التلميذ بفعالية نحو اكتشاف طاقاته .

مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تنظيم الترتيبات الخاصة ببرامج التوجيه والإرشاد .

العمل على توثيق العلاقة بين التلاميذ والمعلمين .

إيجاد نظام واضح ومحدد لمحاسبة التلاميذ واطلاع التلاميذ مسبقاً علية .

مواجهة المشكلات الخاصة بالتلاميذ النفسية والمتعلقة بالنظام المدرسي .

تنسيق نشاطات التلاميذ المتعلقة بخدمة المجتمع المحلي .

---

[٤٥]- لإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق (يعقوب نشوان) ص١٧٥,١٧٦

مشاركة التلاميذ في تيسير اليوم المدرسي من خلال تدريبهم على ضبط النظام والمساهمة في بعض المهام الإدارية .

رابعاُ / دور مدير المدرسة في التعارف مع البيئة المحلية :

وهو يعتبر من الأدوار المميزة والهامة التي تظهر الفروق الفردية بين السلوكيات الإدارية من مدرسة إلى أخرى فمدير المدرسة يجب أن ينجح في إيجاد علاقة وطيدة بين مدرسته والبيئة المحيطة بها والاستفادة من هذه العلاقة إلى أقصى درجة ممكنة لخدمة العمل التربوي .

ومدير المدرسة الواعي هو الذي يضع خطته الواضحة الأهداف محدود الطرائق للاستفادة من البيئة المحلية على النمو المطلوب ، لا أن يكون ذلك عشوائياً يسير حسب الصدفة .

بعض الأساليب التي يمكن أن يتبعها مدير المدرسة في مجال إدارة وتنظيم المدرسة :

أولاً / في مجال إدارة المدرسة -:

أسلوب مشاركة العاملين .

إصدار الأوامر دون الرجوع للعاملين .

عدم المحاباة أو التفرقة بين العاملين .

توزيع المسئوليات في ضوء تخصص وقدرات كل معلم .

الحزم مع اللين .

الحزم والجدية وعدم التهاون مع العاملين .

الحزم والمرونة .

الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثانياً / في مجال النواحي الإدارية والإشرافية :

التركيز على النواحي الإدارية في إدارة وتنظيم المدرسة .

إعطاء وقت كاف وأهمية للأعمال الكتابية .

التركيز على النواحي الإشرافية .

إعطاء وقت كاف وأهمية للتلاميذ وهيئة التدريس والمجتمع المحلي .

التنسيق بين النواحي الإدارية والإشرافية .

الربط بين بعض الأنواع السابقة .

ثالثاً / في مجال تنظيم المدرسة :

المرونة بالدرجة الكافية

التركيز على المادة الدراسية .

التركيز على النشاطات المدرسية .

التعليم الذاتي داخل الفصل وخارجة .

النمو الوظيفي للعاملين .

تشجيع روح عمل الفريق الواحد .

الربط بين بعض الأنواع السابقة .

رابعاً / في مجال اتخاذ القرار :

أن يكون القرار فردياً.

مشاركة البعض في اتخاذ قرار متعلق بشئون المدرسة.

إعطاء دور للتلاميذ للمشاركة في اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار من حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار.

مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار.

خامساً / في مجال الفاعلية والكفاءات :

العمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة.

العمل على تحقيق وإشباع رغبات العاملين.

مراعاة الظروف المحيطة بالموقف المتعلق باتخاذ القرار.

عمل توازن وتكامل بين العلاقات الإنسانية وأداء العاملين وموقف الأداء.

الإلمام بالمنهج الدراسي لكل المراحل.

فهم النواحي الإدارية والمالية والإشرافية المتعلقة بالمدرسة.

مهام مدير المدرسة المتعلقة بالبرنامج :

التنسيق مع مشرف الموهوبين في اختيار المعلمين المتعاونين المتميزين.

التنسيق مع مشرف الموهوبين في متابعة معلم الموهوبين مما يعين في الرفع من مستوى عطائه.

المساعدة في تأمين قاعة دراسية خاصة للبرنامج تحتوي على مكتب خاص بمعلم الموهوبين ومقاعد للتلاميذ والوسائل التعليمية المعينة.

حث المعلمين على التعاون مع معلم الموهوبين لتسهيل عملية تخصيص أوقات ثابتة خلال الأسبوع الدراسي للقاء التلاميذ الموهوبين وتطبيق إستراتيجية ضغط المنهج .

المساعدة في تذليل العقبات الإدارية والروتينية والتي قد تعيق تنفيذ بعض برامج الرعاية للطلاب الموهوبين.

تزويد معلم الموهوبين بالمواد والوسائل التعليمية المتوفرة بالمدرسة والتي يمكن أن تساعد في تسهيل مهمته.

مهام مدير المدرسة تجاه المبنى المدرسي :

ـ المبنى المدرسي .

ـ تتأثر المباني المدرسية بعوامل التعرية ومرور الزمن ، وهي عرضة للأعطال ــ أكثر من غيرها ــ للاستخدام المكثف الذي قد يصاحبه بعض الإهمال أو التلكؤ في تنفيذ مهام الصيانة ، ونظراً لكثرة أعمال الصيانة فإن ذلك يتطلب القيام بأعمال المتابعة المستمرة للمبنى عن طريق الفحص الدوري ، والذي قد يترتب عليه بعض المهام الوقائية أو الإصلاحية .

أبرز مهام مدير المدرسة تجاه المبنى المدرسي :

أعمال الفحص والاستقصاء، أي : القيام بأعمال المتابعة والملاحظة المستمرة للمبنى وتجهيزاته ومرافقه المختلفة ، لمعرفة ما قد يطرأ عليه من شواهد وتغييرات لم تكن موجودة به أصلاً مع تحديد الأعطال البسيطة ثم إصلاحها أما الأعطال التي تتعدى حدود الصيانة البسيطة فيجب إبلاغ إدارة التربية والتعليم بها فوراً .

الصيانة الوقائية، وهي أعمال الصيانة التي يفترض أن تتم بصفة دورية لمرافق وتجهيزات المبنى المدرسي للحد من وقوع أي أعطال مفاجئة وهي في الغالب تعتمد على نتائج الخطوة الأولى ؛ (أعمال الفحص والاستقصاء) ، ومعظم هذه الأعمال يُمكن تأديتها عن طريق إدارة المدرسة.

الصيانة الإصلاحية ... ، وهي الصيانة التي تتم للأجهزة والمرافق المدرسية التي أصبحت غير مؤهلة لأداء مهمتها .

متابعة نظافة المبنى المدرسي : وهي أعمال النظافة التي يجب أن تشمل مرافق وتجهيزات وأجهزة المبنى (دورياً).

تعقيم وتنظيف خزانات المياه قبل بداية العام الدراسي مع التأكد من وصول المياه للمبنى ومتابعة توفرها فيه .

العناية بسلامة التمديدات] : (الكهربائية / المائية / الصحية) في المبنى مع توفير وسائل السلامة المدرسية

العناية بتهيئة وتنظيم وتجهيز :(الغرف الإدارية / الحجرات الدراسية المنشآت الرياضية / المقصف المدرسي / مركز مصادر التعلم / المعامل والمختبرات المدرسية / مرافق النشاط الطلابي / مصلى المدرسة / دورات المياه).

العناية المستمرة بكفاءة أجهزة :(التبريد / التكييف / التسخين) المتوفرة في المبنى المدرسي .

المحافظة على العهد المدرسية مع التخلص بأسلوب نظامي من العهد الرسمية التي لم تعد الحاجة قائمة لها .

تعزيز الناحية الجمالية للمبنى المدرسي مع تبصير الطلاب بواجباتهم نحو الحفاظ على المرافق المدرسية.

تنظيم سجل بحالة المبنى المدرسي وواقع صيانته .

استثمار الإمكانات المتاحة في المبنى على الوجه الأمثل تربوياً ، وتثبيت اللوحات الإرشادية داخل المبنى المدرسي .

عدم إحداث أي تغييرات أو تعديلات أو أعمال قبل الرجوع إلى إدارة التربية والتعليم وأخذ الإذن الخطي منها .

وظيفة الإدارة المدرسية في العصر الحديث:

تولي الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً في التربية والتعليم و تركز اهتمامها على إدارة قطاع التعليم أكثر من مادته وبرامجه. حيث أن الإدارة الحديثة المواكبة للعصر لابد وأن تكون متوافقة مع المفاهيم الإنسانية والنظريات العلمية الحديثة.. والتي تقوم على الاهتمام بالإنسان وتكريمه واحترامه لكي يقوم بدوره بكفاءة وإتقان. حيث أن العلاقات التي تقوم بين الفئات المختلفة داخل الصرح التربوي وفهم أدوار كل منها تتطلب دراسات وأبحاث تساعد مديري المدارس في أداء واجباتهم التربوية المنوطة بهم و التي يرجوها منهم المجتمع.

ونظراً لأهمية المدرسة في حياة المجتمع ودورها الهام الذي تقوم به في إعداد الأجيال فإن إداراتها تحتاج إلي كفاءة ومقدرة عالية تتناسب مع حجم هذه المسؤولية وتسيير أمورها في مناخ صحي سليم.

ولهذا فعلينا أن نستشرف هذه المهمة ونقدم هذا البحث من خلال دراسات متعددة قدمها أساتذة الفكر والتربية في مجال الإدارة المدرسية لعلها تكون معينة ومفيدة في هذا المجال.

أهمية المدرسة كمؤسسة تربوية في عصرنا الحديث:

تعد المدرسة مؤسسة تربوية هامة لا تقل دوراً عن الأسرة.. وهذا الدور يتكامل مع باقي المؤسسات التربوية الأخرى التي تشارك في تربية وإعداد وتنشئة التلاميذ وتشكيلهم بالصورة المثلي التي تجعل منهم مواطنين صالحين يحملون راية المستقبل لوطنهم .

وهى أيضاً مركز ممارسة و تعليم أنشطة ومهارات تلبي احتياجات التلاميذ مادياً ومعنوياً. وهى تعدهم اعداداً سليماً وصحيحاً داخلها عن طريق تدريبهم على التعاون والتضامن و بناء علاقات إنسانية بينهم ثم بين المدرسين والعاملين الآخرين.

وإذا كان المجتمع ينظر إلى المدرسة على أنها مؤسسة تعليمية فقط فقد تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر إليها على أنها مؤسسة اجتماعية تربوية لأنها أصبحت تحقق هدفين هما الإعداد العملي والفني للحياة العملية والإعداد الاجتماعي للتوافق مع المجتمع والتكيف معه.

ونخلص من هذا إلى أن وظيفة المدرسة أصبحت:-

إعداد القوى البشرية القادرة على الإنتاج.

اكتساب الخبرات الإنسانية.

إعداد المواطن الصالح بشخصيته المتكاملة.

تعليم فن قيادة المجتمع.

إحداث تغيير اجتماعي للأفضل.

إحداث التغيير الملائم للتنمية الاقتصادية.

حفظ واستمرار التراث الثقافي.

تصفية وتنقية التراث الثقافي من الشوائب الغريبة عنه.

وكل هذه المهام والوظائف الهامة والحيوية لإعداد شباب المستقبل لابد لها من إدارة تربوية ومدرسية على قدر من الكفاءة والخبرة والمسؤولية الفعالة. لذلك يجب أن تكون المدرسة هي التي تترجم هذه الإجراءات لتربية التلاميذ في عملية متكاملة حتى يتحقق الهدف .

واجبات مدير المدرسة:

يعتبر مدير المدرسة المسئول الأول عن كل ما يتعلق بالمدرسة،وتشمل واجبات مدير المدرسة ما يلي: -

العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها من خلال :-

التعرف على المناهج الدراسية من حيث أهدافها،وأساليبها،وأنشطتها،وطرق تقويمها،وعقد الندوات والاجتماعات للمعلمين لتدارسها ووضع الخطط العامة لتحقيقها.

دراسة خطط المواد التدريسية التي يعدها المعلمون ومتابعة تنفيذها.

الزيارات الاستطلاعية للصفوف لمتابعة أعمال المعلمين وتوجيههم لاستخدام الإمكانات المدرسية المتوافرة بشكل أفضل.

التعرف على مستوى أداء المعلمين ومنجزاتهم في مختلف مجالات العملية التربوية-التعليمية وأبعادها،ولإبراز النواحي الإيجابية منها في التقارير السنوية .

التعاون مع المشرفين التربويين والاختصاصيين في المدرسة من أجل معالجة جوانب الضعف في العملية التربوية وتوفير الخدمات التربوية الممكنة التي تساعد على ذلك.

التعرف على المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها من خلال توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية للمعلم.

الإشراف على شؤون الطلبة ويتضمن ذلك:

التعرف على حاجات الطلبة ومشكلاتهم الدراسية والاجتماعية بالتعاون مع المعلمين والمرشدين الطلابيين في المدرسة وغيرهم من المختصين.

التعرف على الحالة الصحية للطلبة واتخاذ الترتيبات الوقائية والعلاجية لضمان السلامة العامة للطلبة.

التعرف على مستوى الدراسي للطلبة،وشؤونهم،وأحوالهم العامة بالاطلاع المستمر على الأعمال التحريرية للطلاب وسجلات التقويم لمعلمي المواد ومتابعة دوام الطلبة ومواظبتهم على الدقة في التوقيت.

المساهمة في تكوين لجان الطلبة لمختلف الأنشطة المدرسية والأسر الصفية و الإشراف على سير أعمالها لتنفيذ برامجها بجدية وفعالية.

الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية،ويتضمن ذلك:

إعداد خطة التشكيلات المدرسية السنوية،وقبول الطلبة،وتوزيع الصفوف بما يحقق الاستفادة من الإمكانيات التعليمية المتاحة.

التعرف على إمكانيات المدرسة وأبنيتها المختلفة وتجهيزاتها،وتوفير الأثاث والمتطلبات اللازمة لحاجات الخطط التعليمية وخطة التوسع والاستيعاب في المستقبل.

توزيع المهمات والمسؤوليات الإدارية والتعليمية على الهيئة التدريسية،وبث روح التعاون والانسجام بينها،وتنمية روح العمل الجماعي والمشاركة في تحمل المسؤولية،ومتابعة عمل الموظفين الإداريين،وتوزيع العمل بينهم.

الإطلاع على سجلات الأعمال التحريرية للمعلمين والإداريين .

الإشراف على تكوين المجالس المختلفة في المدرسة وتوجيهها لوضع خطط أعمالها،والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط،وتقويمها،وتطويرها لتحقيق أهداف المدرسة العامة والخاصة

الإشراف على صيانة المبنى المدرسي،ومرافقة،وأثاثه،وتجهيزاته بشكل مستمر، والعمل باستمرار لإبراز المدرسة ببنائها، وساحاتها، وحديقتها، ومكتبتها، ومشاغلها، ومختبراتها،وغرفها التدريسية لتصبح أكثر فائدة وراحة ومتعة لطلبتها وللعاملين فيها.

المسؤولية الكاملة عن الشؤون المالية للمدرسة،والعمل على الاستفادة من إمكانات المدرسة المالية على أكمل وجه ممكن .

ممارسة الصلاحيات المفوضة إليه وغيرها من الأمور التي من.حت له بموجب الأنظمة والتعليمات الواردة من الوزارة .

دراسة التعليمات الصادرة عن المكتب وإبلاغها للعاملين في المدرسة،وإصدار التعليمات الداخلية لتسيير أمور المدرسة على الوجه الأكمل.

الاهتمام بالمجتمع المحلي للمدرسة ،ويتضمن ذلك:

التعرف على إمكانيات البيئة المحلية للمدرسة وحاجياتها واهتماماتها وإمكانية الإفادة منها في تحقيق أهداف المدرسة.

العمل على تشجيع المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطويرها وتحسين ظروفها وإمكاناتها.

تنظيم برامج لخدمة البيئة،وتحديد ما يمكن أن تقدمة المدرسة لخدمة المجتمع المحلي،وما يمكن أن يقدمه المجتمع المحلي للمدرسة.

توثيق الصلات بين الآباء والمعلمين من خلال برامج منظمة للمشاركة في الأنشطة المدرسية.

التعامل الجيد والإيجابي مع أولياء أمور الطلبة،وحسن استجابة المدرسة لتقديم المعلومات أو النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون أبنائهم[٤٦].

---

[٤٦]- المرجع:الإدارة المدرسية الحديثة .د.محمد عبد القادر عابدين.

مسؤوليات مدير المدرسة:

إن مهمة مدير المدرسة هي توجيه تلاميذ المدرسة توجيهاً علمياً واجتماعياً وقومياً لتحقيق الأهداف، ووظيفته أساسية في تخطيط البرنامج العام الذي يشمل جميع أنواع النشاطات التي تلاءم نمو التلاميذ في المرحلة التعليمية ابتدائية كانت أو إعدادية أو ثانوية.

ويقتضي ذلك أن يكون مدير المدرسة مدركاً تمام الإدراك لأهداف المرحلة التعليمية التي عهدت إليه قيادة العمل فيها، وأن يكون ملماً بالأساليب التي يصطنعها في تحقيق الأهداف. ويذكر مساد(٦٨-٦٢ :٢٠٠٥) أن أهم المسئوليات الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة هي:

قبل افتتاح الدراسة:

إعداد المباني والأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية.

إعداد ميزانية المدرسة.

إعداد الجداول وتوزيع المدرسين على الفصول.

توزيع التلاميذ على الفصول.

إعداد دليل العمل بالدراسة.

استقبال المدرسين الجدد.

في خلال العام الدراسي:-

افتتاح الدراسة:-

إن أول يوم من أيام الدراسة له أثر كبير في سير العمل المدرسي، وفي مدى تقبل التلاميذ لدراستهم ورضاهم بها أو نفورهم منها، ولهذا تهتم المدرسة الحديثة اهتماما بالغا بهذا اليوم، وفيه يظهر مدى تعاون أفراد الأسرة المدرسية في الإعداد له. والإدارة المدرسية الواعية هي التي تحاول أن تجعل هذا اليوم تعمه مظاهر البهجة والإشراق، فتحسن استقبال التلاميذ الجدد، وتستعين على ذلك بتلاميذها القدامى، فيتعرف هؤلاء الجدد على فصولهم وعلى مرافق المدرسة المختلفة، وقد يرحب مدير المدرسة بتلاميذها، ويحثهم على استقبال عام دراسي جديد سعيد ويشرح لهم سياسة المدرسة وتقاليدها، ونظم العمل بها ...الخ.

الإشراف على السلوك العام للتلاميذ:-

المدرسة هي المؤسسة التي يكفلها المجتمع لقدح مواهب الناشئين في سن المراهقة، ولا يأتي ذلك إلا إذا حققت المدرسة لتلاميذها ما يلي:-

اكتساب خبرات لها قيمة عملية في الحياة، وخبرات جسمية وعقلية واجتماعية وانفعالية.

تهيئة فرص النجاح في الحياة العملية بتزويد طلابها بفكرة صحيحة عن العالم الخارجي.

إكسابهم القدرة على استخدام ما يتعلمونه من ألوان المعرفة في مواقف الحياة.

تشجيعهم على حسن استخدام وقت الفراغ وتحقيق الاتزان الانفعالي.

توثيق الصلة بين المدرسة والبيت لتفهم مشكلاته ومعالجتها.

تكوين اتجاهات ايجابية صحيحة إزاء العالم الخارجي بمناقشة الأحداث الجارية.

الاهتمام بالتربية الجمالية: مساد (٦٨-٦٧ :٢٠٠٥)

النفس ميالة إلى ما هو جميل، وحرص مدير المدرسة على ما ينمي ذوق التلاميذ على تذوق الجمال في كل ما هو منسق ونظيف، وفي المناظر الطبيعية وفي الموسيقى والشعر وفي الخلق الكريم الصادق ما يجعل المدرسة مكانا يبعث في نفوس التلاميذ والمدرسين والزوار البهجة، ويحببهم في قضاء أكبر وقت ممكن بها.

الإشراف على النواحي الصحية-:

تساعد المدرسة تلاميذها في تكوين الجمعيات الصحية للإشراف على نظافة الفصول وتهويتها ونظافة التلاميذ وتكوين جمعيات الإسعاف ونشر الوعي الصحي عن طريق المحاضرات وعرض الأفلام وتبصير الأهالي بالقواعد الصحية.

تقديم المدرسة لتلاميذها بعض الوجبات الخفيفة عن طريق المقاصف أو الجمعيات التعاونية، وقد تستطيع مجالس الآباء أن تتعاون في هذه العملية بقدر إمكانياتها.

بطاقات التلاميذ (السجل المجمع) :-

تقوم هذه البطاقات على الملاحظة المنظمة لما تطلبه البيانات المدونة بها من أخبار خاصة ومشاكل منزلية وحالة جسمية وذكاء وميول وقدرات، والتسجيل المنظم من أهم ما يجب، مع ملاحظة أن السجلات وسيلة وليست غاية في ذاتها ويجب أن تكون أساساً صالحاً للتوجيه النفسي والتربوي والمهني.

التوجيه الفني للمدرسين وتنسيق جهودهم-:

يقوم المدير بتنسيق جهود جميع المدرسين وحل المشكلات التي يكتشفها أثناء إشرافه أو التي تعرض عليه، وهذا الجانب من توجيه المدير يتطلب دراية كافية بالنواحي الآتية:

معرفة خصائص التلميذ في المرحلة الأساسية.

معرفة حاجات التلاميذ وحاجات الهيئة وظروفها.

الإلمام بسيكولوجية التعلم.

الإلمام بطرق التدريس السليمة التي تتفق مع سيكولوجية التعلم وتحقيق الأغراض التربوية.

الوعي القومي وحسن توجيه المدرسين في تكييف المناهج. مما يساعد على إدراك ما في المناهج من نواحي القوة والضعف ونقد الطرق التي يمارسونها في التدريس والوسائل التي يستعينون بها.

الإشراف على النواحي المالية والإدارية: مساد:-(٦٨-٦٧ :٢٠٠٥)

هذه النواحي تحتاج إلى تخطيط دقيق لكثرة ما يحدث فيها من مخالفات، والإشراف عليها، وذلك لا يتيسر إلا إذا كان المدير ملماً بجميع القوانين والنظم المالية والإدارية التي تصدرها وزارة التربية والتعليم، والتي تشمل كل ما يستجد من نظم في هذين الميدانين.

تدريب الموظفين والمدرسين:-

يجب أن يعمل مدير المدرسة بعد التعرَف على نواحي الضعف في وسائل الأداء وجمع المشكلات والبيانات من الميدان على تدريب الموظفين الموجودين، إما باستكمال تأهليهم أو اطلاع المؤهلين منهم على أحدث الطرق في الميادين التربوية وعلى ظروف البيئة للتوفيق بينها وبين المنهج، وذلك للاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من الموظفين المجدين الدائمي الاطلاع على كل جديد من الأبحاث والنظريات والتجارب التي تجرى في

الميدان التربوي، رفعاً لمستوى الكفاية الإنتاجية وخلق روح الابتكار والقدرة على حل المشاكل بثقة واطمئنان.

ج- في نهاية العام الدراسي:-

ويتضمن نـهاية العام الدراسي أعمال هامة تشمل ما يلي:-

الامتحانات وإظهار النتيجة وإعلانها.

انجاز المفكرة السنوية، وتسجيل كل ما تقوم به المدرسة من أعمال حتى لا تضيع خبرات المدرسة وجهودها دون الاستفادة منها مستقبلاً، ويجب إيضاح ما تم تنفيذه من مشروعات وما لم يتم لتكملته في العام القادم.

إعادة العهد لأربابها.

مراجعة الدفاتر المالية.

توزيع العمل في الإجازة الصيفية.

الجرد السنوي.

التقرير السنوي.

د- مدير المدرسة مشرف مقيم:-

من مهام مدير المدرسة هي الإشراف، فهو مشرف على تلاميذه وزملائه المدرسين والإداريين. ويتطلب قيامه بمهمته هذه أن يكون مؤمنا برغبة كل فرد وقدرته على تحسين نفسه بنفسه، مع شيء من التوجيه والإرشاد، وأن يكون قادر على التعاون مع الغير. ومن أهم المسئوليات الفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة التي يذكرها مطاوع (٢٠٠٣: ٤٩-٥٠) ما يلي: -

رفع مستوى العملية التربوية في المدرسة.

الإلمام بالتطورات التربوية الحديثة.

الإشراف على نواحي النشاط المختلفة وبرامج التوجيه.

تقويم الطلاب من النواحي الخلقية والاجتماعية.

تقويم وتوجيه المدرسين الأوائل.

العمل على تقدم المعلمين في أعمالهم.

زيارة الفصول زيارات متكررة بغرض الملاحظة والدراسة.

تخطيط الاختبارات والإشراف على تنفيذها وتلخيص نتائجها.

رفع تقارير وافية لأولياء الأمور عن مدى تقدم أبنائهم في دراستهم.

يباشر المدير عقد المؤتمرات وحلقات الدراسة في دائرة مدرسته بالتعاون مع الهيئات الوطنية والقومية والمحلية بالاشتراك مع المعلمين والموجهين والتلاميذ وأولياء أمورهم.

ويقتضي ذلك منه على الأخص دراسة ما يلي:-

دراسة مناهج المرحلة وأهدافها والكتب المقررة وأدلة المعلم والنشرات والتوجيهات التي تصدرها الوزارة والمديريات التعليمية بشأن التعليم الابتدائي.

التعرف على إمكانيات المدرسة من حيث معينات التدريب والتجهيزات الأخرى المتوفرة ومن حيث طريقة استخدامها.

دراسة نظام توزيع التلاميذ وفق مستوياتهم التحصيلية على الفصول المختلفة.

توزيع المعلمين على الصفوف وفق مستويات الكفاءة ونتائج الامتحانات مع مراعاة ما يلي:

أن يسند التدريس في الصف الأول الابتدائي إلى مدرس كفء على أن يستمر مع تلاميذه لمدة عامين دراسيين على الأقل، وحبذا لو استمر معهم حتى الصف الرابع الابتدائي.

أن يوزع بقية المدرسين على الصفوف الباقية وفق قدراتهم.

أن يثبت مدرسو المواد الدراسية بالصفين الخامس والسادس ما أمكن ذلك.

عقد اجتماعات دورية على مدار العام لمناقشة الأمور التالية:

توجيهات الوزارة والمديرية التعليمية، وأجهزة التوجيه الفني.

أهداف المدرسة ووسائل تحقيقها.

المناهج والكتب الدراسية وطرق استخدامها والإفادة من مضمونها.

طرق تعليم المبتدئين القراءة والكتابة والحساب وما يلزمهم من بطاقات ومعينات التدريس.

دراسة بطاقة تقويم القراءة والكتابة لتلاميذ الصفين (١، ٢) بما يضمن سهولة استخدامها.

طرق التدريس في المواد الدراسية المختلفة وما يلزمها من معينات.

النشاط المدرسي والرحلات.

وسائل العناية بالتلاميذ المتخلفين والتلاميذ المتفوقين.

طرق التدريس في الفصل المتعدد المستويات.

أعمال الريادة والتربية السلوكية.

أهم السمات اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية: مطاوع :- (٥٠ :٢٠٠٣)

لا توجد في الحقيقة مجموعة معينة من السمات الشخصية يمكن أن تعد كافية لنجاح الفرد في إنجاز متطلبات الوظيفة الإدارية وأعبائها. وعلى هذا تؤكد نظريات عديدة أخرى على عدم الاقتصار على مجموعة سمات معينة، ومنها نظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، والنظرية الموقفية،....الخ.

علماً أن هذه النظريات لم تتوصل إلى أي اتفاق حول أسس تحديد نوعية السمات والقيم التي يجب أن تتوافر في الإداري الناجح من حيث نوعية السمات أو عددها أو مدى قوتها أو تأثيرها أو مدى أهميتها في كل موقف ويرجع ذلك لأمور متعددة من أهمها:-

قد ترتبط بعض السمات بنوعية معينة من الخصائص البيئية التي تقع بها المنظمة، مثل: الشجاعة، والكرم...الخ.

لا يمكن أن تظهر بعض هذه السمات إلا في مواقف معينة، فعلى سبيل المثال، فإن الخوف من مواجهة بعض المواقف والأمور قد يؤدي إلى تولد سمات جديدة لدى الفرد مثل التضحية، الشجاعة، الجرأة، الصبر، قوة التحمل، الصبر والمثابرة،...الخ. ويذكر دياب(٢٠٩-١٩٧ :٢٠٠١) أن من بين هذه السمات التي يجب أن تتوفر في الإداري المسلم ما يلي:

الصدق: يجب أن يكون الإداري المسلم صادقاً مع نفسه، لكي يكون صادقاً مع الآخرين.

الأمانة في العمل: يجب أن يكون الإداري أميناً مع نفسه ومع طلابه محافظاً عليهم وعلى مصالحهم وأعمالهم.

إتقان العمل: إن إتقان العمل يعد شرطاً لازماً لأداء أي عمل في أي مجال بصورة عامة، وفي مجال العملية التعليمية بصورة خاصة.يقول رسول الله ق: [إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه].

التواضع قولاً وعملاً: يجب أن يكون المعلم متواضعاً وأن تتسم تصرفاته بالخلق الطيب والتسامح باعتباره قدوة صالحة لطلابه.

النشاط واجتهاد في انجاز العمل: يحث الإسلام الفرد على حب العمل وبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ولابد أيضا من الاجتهاد في انجاز ما يكلف به المعلم والمدير المسلم من أجل خدمة الإسلام والمسلمين، فإن أصاب فله أجران على هذا الاجتهاد، وإذا أخطأ فله أجر.

مراعاة الفروق الفردية وعدم تكليف الطالب أكثر من طاقته: على المعلم كرجل إداري أن يعمل على توزيع الأعباء بما يتناسب والفروق الفردية للأفراد، وبما يتناسب مع قدرات وطاقة كل منهم.

الرقابة الذاتية: تعتبر الرقابة الذاتية هي الأساس من المنظور الإسلامي لأن العمل ينبغي أن يؤدى على أفضل وجه ابتغاء مرضاة الله عز وجل، سواء تم ذلك في حالة وجود أو غياب الرئيس أو الجماعة أو كليهما.

عدم الفرح والغرور بالمركز وعدم نسب جهد الغير إلى نفسه: على الإداري المسلم ألا يفرح ويغتر بالمركز والمنصب الجديد، لأنه يعلم أنه قد تحمل أمانة كبيرة سوف يسأل عنها يوم القيامة إن لم يؤدها كما ينبغي أن تكون.

القدوة الحسنة لطلابه: من بين الصفات اللازمة للمعلم أن يكون قدوة حسنة لطلابه، وللعاملين بالمدرسة ولأفراد المجتمع.

طاعة أولي الأمر في غير معصية: يجب على المعلمين بالمدرسة مساعدة مديرهم (وكذلك مدير الإدارة التعليمية) على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المطلوبة وانجازها على أكمل وجه. - الرفق والعفو: من أبرز نماذج الرفق والعفو من قبل المعلم عند المقدرة على المحاسبة وتوقيع الجزاء على الطلاب، ما يلي: المقابلة الحسنة لطلابه، والمعاملة الكريمة، والابتسامة التي تفتح القلوب، وامتصاص

غضبهم أو غضب أولياء أمورهم وفي المواقف الصعبة التي يواجهونها؛ يقول الرسول ق: [من يحرم الرفق يحرم الخير كله] رواه مسلم.

تقبل النقد والتقويم البناء من الآخرين: لابد أن يتقبل المعلم من الطلاب والمدير، والزملاء النقد البناء من أجل تعديل الأداء، وبدون إبداء أية مشاعر من الغضب والكراهية أو توقيع الجزاء عليهم. يقول الرسول [إذا نسيت فذكروني، فإنما أنا بشر أنسى كما تنسون] .

وقال أبو بكر: [إذا أحسنت فأعينوني وإذا أسأت فقوموني] .

وقال عمر بن الخطاب: [إنما أنا متبع ولست بمبتدع، فان استقمت فاتبعوني، وإن زغت فقوموني] .

تقصي الحقائق قبل إصدار الأوامر: من أهم عوامل نجاح المعلم في أدائه،ألا يوجه اتهامات إلى بعض الطلاب بناءا على سماعه لآراء طلاب آخرين وبدون التأكد من صحة الأقوال المنسوبة إلى هؤلاء الطلاب.

- إتباع سياسة الباب المفتوح: لابد أن يسعد المعلم بقدوم الطلاب إلى حجرته (حجرة المعلمين) للاستفسار منه عن بعض الأمور التعليمية، أو من أجل طلب المشورة والمساعدة في مواجهة مشكلة شخصية لهؤلاء الطلاب. كان عمر بن الخطاب يوصي الحكام الذين يتولون أمور المسلمين مبدأ: لا تغلق بابك دون حوائج الناس.

قوة الشخصية (الإرادة، والعزيمة،.الخ): تعتبر قوة الشخصية من أهم عوامل نجاح كل فرد من أفراد الجهاز الإداري بالمدرسة بصفة عامة، والمعلم بصفة خاصة.

العدل بين الأفراد وعدم الظلم: إن المعلم كرجل إدارة يجب أن يكون عادلا فلا يفضل طالبا على آخر، كما يجب ألا يسيء في معاملة أي طالب بناء على عوامل شخصية أو غير موضوعية. الوفاء بالعهود والعقود: وعندما يعد المعلم طلابه بوعد ما، فلابد أن يحافظ على هذه الوعود.

-العلم الذي يفيد أمور المسلمين: أن تتسم آراء المدير بالمعرفة العلمية الدقيقة.

القدرة المرتفعة على تعليم الآخرين (يكون معلماً): من الضروري أن يكون مدير المدرسة معلماً وموجهاً كفئاً للعاملين بالمدرسة. ومن ثم يشعر المعلمون بالمدرسة بأن المدير مرجع موثوق به في مجالات تقديم الخبرات والنصيحة والمشورة والمساعدة الإدارية والعلمية والفنية... وغيرها.

قال رسول الله: [إنما بعثت معلماً].

الصبر والعزيمة القوية: من أهم متطلبات العمل في مهنة التدريس أن يتسم العمل بالصبر والعزيمة القوية لإنجاز متطلبات العمل والتعامل مع شخصيات مختلفة. ويجن أن نشير أن هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها نجاح مدير المدرسة في إداراته وهي :

النمط الإداري الذي يتبعه في إدارته للمدرسة ، فهو الذي يحدد نوع علاقته بالعاملين معه، ويرسم معالمها.

النمو المهني المستمر حتى يتمكن من تزويد العاملين معه بالأفكار اللازمة لتطوير العملية التعليمية ، ودفعها إلى الأمام.

ميله للتجديد، وبخاصة في ميدان عمله، بحيث يتجه التطوير والإبداع باعتباره القائد التربوي في المدرسة ، فلا يقف عند حد تنفيذ التعليمات التي تصل إليه.

توفير الجو المناسب للعمل.

تقبل العاملين معه كما هم ، والوقوف على خبراتهم واستعداداتهم ، وميولهم فيحدد لكل منهم المكان المناسب له بشكل يسهل عملية متابعته وتقويمه.

كما تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها ، يأتي في مقدمتها المهارات الإدارية.

ثالثا:أنماط الإدارة المدرسية التي يتبعها مدير المدرسة :-

يقصد بالنمط نظام العمل الذي يتبعه مدير المدرسة في الإدارة ويتخذه له سبيلا أو أسلوبه المتجسد في السلوك والتصرفات الشخصية والمهنية في كافة المواقف التربوية والإدارية . وقد عرف أحمد زكي بدوي النمط على أنه وحدة وظيفية تعمل ككل لأجزاء يمكن التمييز بينها أي أن النمط يجمع بين أجزاء يمكن تمييزها على حدة ، وككل يأتلفها جميعا في وحدة . عابدين(٢٠٠١ص ص٧٣-٦٧)

يختلف نمط الإدارة المدرسية من مدرسة إلى أخرى باختلاف المؤهلات العلمية لمديري المدارس وخبراتهم وأفكارهم ووجهة نظرهم، فما قد تراه في مدرسة ما، قد لا تراه في مدرسة أخرى والعكس صحيح. وقد ذكر دياب (٣٠٦-٢٨٨ :٢٠٠١) أنه قد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة المدرسية والتعليمية على تصنيف أنماط الإدارة المدرسية إلى ثلاثة أنماط رئيسية ووردت هذه الأنماط بمسميات مختلفة ومنها:

النمط الأوتوقراطي، أو الفردي، أو الدكتاتوري، أو التسلطي أو الاستبدادي.

النمط التراسلي، أو المتساهل، أو التسيبي، أو الحر.

النمط الديمقراطي، أو المشارك، أو الإنساني، أو التعاوني.

وقبل التحدث عن هذه الأنماط هناك ملاحظات هامة حول هذه التصنيفات وهي:

يصعب في الواقع إمكانية الفصل الدقيق بين أنماط الإدارة المختلفة حيث لا يمكن أن يوجد نمط معين يمكن أن يكون هو النمط الوحيد السائد في جميع المواقف، والأنشطة، والممارسات الإدارية المختلفة لدى أية مدير. وبصفة عامة، فغالباً ما يقوم المدير بممارسة الأنماط الإدارية المختلفة تبعاً لاختلاف الموقف الإداري والعوامل المحيطة.

لذا من الصعب أن يكون لدى أي مدير طريقة إدارية واحدة، وبالتالي يتصف هذا المدير بنمط إداري محدد. إلا أنه يوجد في الواقع لدى كل مدير أسلوب أو نمط إداري معين يسود بشكل أكثر في غالبية المواقف الإدارية عن بقية الأنماط أو الأساليب الإدارية.

تتعدد العوامل المختلفة التي تؤثر على اختيار أي مدير لنوعية الأسلوب والنمط الإداري الذي يمكن أن يمارس من قبل هذا المدير. ومن هذه العوامل: سمات المدير الشخصية، نوعية سمات العاملين بالمدرسة ونوعية الموقف... وغيرها. ونتيجة لذلك تختلف أنماط القيادة والإدارة المدرسية من مدير لآخر، وتختلف أيضا لدى المدير نفسه تبعا لاختلاف المواقف الإدارية ومن هنا جاء اسم الإدارة الموقفية.

كما أن هناك رأي آخر يرى بأن أنماط القيادة الإدارية هي:

الأسلوب الأوتوقراطي وهو الذي يجعل السلطة كلها في يد فرد واحد.

الأسلوب الديمقراطي يجعل القيادة مشتركة بين القائد وتابعيه.

الأسلوب الحر أو أسلوب ترك العنان وهو الذي يترك العنان في السلطة للتابعين بشرط صلاحيتهم لاتخاذ القرار.

وقد يكون أحد الأنماط صالحاً في وقت معين ولكن ليس بشكل مطلق لوجود الفروق الفردية. فالمدير القائد الناجح هو الذي يستعمل الأساليب الثلاثة في نفس الوقت فهو يعطي ترك العنان لمن هم في نفس نمطه ويثق فيهم (وهذا هو أسلوب ترك العنان).

كما يقوم باستشارة الآخرين في بعض المسائل (وهذا هو الأسلوب الديمقراطي). أما بالنسبة للباقين وهم الأغلبية فقد يستعمل معهم الأسلوب الأوتوقراطي. الحرفة (ب.ت: ٩٥٥).

وقد ذكرت المحامدة (٣١٣-٢٠٠٥:٣١٢) أن هناك كثير من الدراسات والتجارب المختلفة التي أجريت على مديري المدارس والمدرسين والتلاميذ لمعرفة كل نمط من أنماط الإدارة فكانت الإدارة الديمقراطية هي أحسن الأساليب المتعلقة بإدارة المدرسة وذلك لكونها تتمشى مع الطبائع الإنسانية السليمة للعنصر البشري تدور حول التعاون والعلاقات الإنسانية والتشاور .

ومن هذه الأنماط ما يأتي:

الإدارة البيروقراطية (التسلطية) :

تعتبر نوعاً من الإدارة الكلاسيكية فهي إدارة تقوم على الشرعية القانونية وأحياناً على العقلانية وتتصف بالروتين والرسمية والأوامر والنواهي وتركز على المؤسسية أكثر من تركيزها على الفرد والجانب المادي قبل الجانب الإنساني.

الإدارة الديمقراطية (التشاورية) :-

يقوم النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية على أساس إشراك المدير للمدرسين في اتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة والبرنامج ويعمل مدير المدرسة الديمقراطي على تنمية إبداعات المدرسين والتلاميذ وهذا النمط مبني على احترام المدرسين والتلاميذ.

الإدارة التساهلية (الفوضوية) :-

يقوم هذا النمط من الإدارة على أن كل فرد عالم مستقل بذاته وعنده من القدرة والذكاء ما يستطيع بهما أن يقوم بالعمل وتحمل المسؤولية وأن كل فرد مسئول عن نفسه ولا يحدد له وقت ينجز العمل فيه لأن لكل فرد له فرديته ودوافعه الشخصية وقد يستغل عدم تحديد المسؤولية في التواكل وعدم الإنتاج وإعاقة إنتاج الغير إذا كان يتوقف على إنتاجه. وذكر القرعان وحراحشة (١٨-١٤ :٢٠٠٤)

أهم الأسس التي تقوم عليها أنماط الإدارة المدرسية ما يلي:

أ- الإدارة الأوتوقراطية:-

وأهم الأسس التي تقوم عليها هذه الإدارة ما يلي:-

تتدرج السلطة من أعلى إلى أسفل، فيأتمر مدير المدرسة بأمر مدير التربية ويأتمر المعلمين بأمر مدير المدرسة، وهكذا تتدرج السلطة حتى تصل إلى التلميذ.

الفصل التام بين التخطيط والتنفيذ، فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيدا عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها.

يكون ولاء الموظف في مثل هذا النوع من الإدارة لرؤسائه نتيجة حرص كل مرؤوس على طاعة رئيسه فتظهر بذلك مظاهر النفاق والمداهنة من المرؤوسين لرؤسائهم .

دكتاتورية التوجيه بحيث يُقوَم المدرسون على أساس نجاح أو فشل تلاميذهم أمام المشرف.

يلعب مدير المدرسة دور المطلع والعالم بالأمور ويكون دور المدرس المنفذ للتوجيهات.

إجبار المدرسين على إتباع الطرق التي يقرها الرؤساء، حتى وإن وجد أن هناك طريقة لا تلاءم الموقف التعليمي، وبالتالي قيادتهم لتلاميذهم بنفس الروح والطريقة.

إتباع التلاميذ تعليمات السلطات العليا وأدائها التي تصل إليهم عن طريق المدرس.

الاهتمام بتلقين التلاميذ للمواد الدراسية وإهمال كل ما من شأنه أن يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية.

رفض اقتراحات بعض العاملين بالمدرسة لا لشيء إلا لأنها قد تؤدي إلى عدم فاعلية النظام وسيره سيراً روتينياً وفق التعليمات والقواعد المرسومة.

غياب الموضوعية والدقة في التوجيه والتقييم إذ يوجه المدير تعليماته إلى مرؤوسيه من المعلمين وغيرهم الملزمين بإتباعها والخضوع لها ويتم تقييمهم وفقا لمدى ذلك .

غياب دور المدرسين عن المشاركة في الإدارة إذ يقوم المدير بالتخطيط لتنفيذ السياسات الصادرة عن الإدارة التعليمية وبالانفراد في تحديد طريقة ذلك في اتخاذ

القرارات. ويلزم المدرسون بالرجوع إلى المدير في كل عمل يقومون به. مما يؤدي إلى طمس شخصية المدرسين واحترامها وعدم احترام فرديتهم وخصوصياتهم وبالتالي تنامي مظاهر القلق والاضطراب والضغط وقلة الانتماء للمهنة لدى المعلمين .

غياب احترام شخصيات التلاميذ وفرديتهم نتيجة إلزامهم بإتباع طرق محددة في التعلم والسلوك وتحريم الخروج عليها وانعدام الفرصة أمامهم لمناقشة الآراء والقرارات وتقويمها.

التركيز على الجانب التحصيلي المعرفي للتلاميذ وإهمال الجوانب الأخرى الروحية والعاطفية والنفسية والاجتماعية والجسمية المطلوب الاهتمام بها، وكذلك إهمال الاهتمام بميول التلاميذ واتجاهاتهم واستعداداتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم .

ومن ثمار هذا النمط انه يقود إلى تولد الرغبة لدى المرؤوسين بعدم تحمل المسؤولية . وتدني مستوى رضاهم الوظيفي ، والى أحكام السيطرة وانتظام مظاهر العمل وارتفاع مستوى الإنتاجية والأداء والانضباط بحضور المدير فقط. عابدين (٢٠٠١:ص ص، ٧٠_٦٨)

ب- الإدارة الديمقراطية:-

تقوم الإدارة الديمقراطية على الأسس التالية: القرعان وحراحشة (١٧-١٦ :٢٠٠٤).

دعم وتشجيع اهتمامات وميول التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، بحيث يخضع المدرسون لأهداف ووسائل عامة يرونها محققة لهذه الأهداف.

تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة، لإنجاح العمل مما يؤدي إلى شعور كل مدرس بملكيته للمدرسة وبأنه جزء منها لا خارجاً عنها.

إشراك مدير المدرسة أعضاء هيئة التدريس في واجبات ومسؤوليات إدارة المدرسة بدلاً من التفرد في العمل.

إشراك التلاميذ في الإدارة المدرسية الديمقراطية أمر له أهميته في تهيئة هذا النشء للقيادة والابتكار ورفع الروح المعنوية لهم.

تكافؤ السلطة مع المسئولية، حيث يفوض مدير المدرسة العاملين معه للقيام ببعض الواجبات والمسئوليات، مع منحهم في نفس الوقت كل السلطات التي تتكافأ معها وتسهل عملهم حتى يضمن نجاح الأعمال.

معرفة مدير المدرسة بإمكانيات المعلمين وقدراتهم وميولهم؛ لوضع كل واحد منهم في العمل الذي يستطيع الإنتاج المثمر فيه.

تحديد الأعمال على أعضاء هيئة التدريس بحيث لا تتداخل ولا تتضارب بحيث يفهم كل شخص واجباته ومسؤولياته مما يساعد على تحقيق الهدف العام للمدرسة.

مراعاة التوازن عند وضع وتنفيذ البرنامج المدرسي.

تعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرنامجها وأنشطتها.

الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة عليها وتشجيعها بحيث يسمح لكل فرد تنمية ما يخصه من قدرات وميول واتجاهات واستعدادات وليس إخضاع الجميع لتعليمات وأوامر أحادية المنهج والاتجاه وقولبتهم في قالب واحد ولذلك يتم تشجيع الابتكار والإبداع والتجديد والتجريب لدى المعلمين والتلاميذ .

تنسيق جهود العاملين في المدرسة وتشجيع التعاون بينهم بما يدعم تحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.

إشراك المعلمين والعاملين والتلاميذ في إدارة المدرسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات وتقويم النتائج إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.

اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل والرغبة بذلك عند إسناد العمل للمرؤوسين بحيث يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع مراعاة العدالة في توزيع المهام وإسنادها للمرؤوسين وفي معاملة التلاميذ دون تحيز .

الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة وبين المدرسة والمجتمع المحلي قوامها احترام شخصية الفرد وأرائه وأفكاره وتوجيهه توجيها بناء وتعزيز انتمائه لمجموعته وثقته بنفسه وبالآخرين واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص .

مراعاة التوازن في وضع البرنامج المدرسي وتنفيذه واتخاذ القرارات،بحيث تراعى الاختلافات في وجهات النظر دون إن تطغى ناحية على أخرى .

إنشاء برنامج للعلاقات العامة يتم من خلاله توثيق العلاقة بين المدرسة من ناحية، والمجتمع المحلي والسلطات التعليمية من ناحية أخرى، وذلك بتعريفهم سياسات المدرسة وأنشطتها وبرامجها.

سلوك المدير الديمقراطي:-

أ..لا ينفرد برأيه، بل يشرك الآخرين معه في التخطيط واتخاذ القرارات.

ب.يسمح لهم بحرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب لرأيه أو استئثار بالسلطة.

ج. يعقد الاجتماعات المنظمة والمنتظمة مع الحرص على أن يسود جو من المحبة والتفاهم والتعاون والتشاور.

د. يلجأ المدير الديمقراطي إلى استخدام سلطته بشكل مشروع دون تعسف.

هـ.يهتم المدير بمساعدة الآخرين على القيام بما سيقومون به وعلى التفكير بطرق مناسبة لإتمام ذلك . عابدين (٢٠٠١: ص ص ٧٣_٧٢).

ج- الإدارة الفوضوية-:

وفي هذا النمط يتخلى القائد عن مسئولياته لأعضاء النظام التربوي، ويترك الحبل على الغارب لكل فرد، يتصرف حسبما تمليه عليه أهواؤه وهكذا تختفي المسؤولية وتضطرب الأمور، وهذا النمط يكون قليلاً أو نادراً.

كما أن الأخذ بمبدأ التسلط في الإدارة المدرسية يعيق الإبداع والابتكار ويحدد نوعية العمل وكمية الإنتاج، فهو بذلك يحدد الكمَ والكيف في العملية التربوية والأسلوب الذي يتخذه المعلم في تعامله مع طلبته ومع زملائه الأمر الذي سينبثق عنه معظم المشاكل الإدارية والتربوية.

والإدارة التسلطية تضم في طياتـها عوامل رئيسية أربعة هي:-

يضع المسئول في المدرسة معلما كان أم مديراً أسس العمل وقواعده ونماذج العمل التي على الطلبة أن يقوموا بها، دون أن يستشير عادةً أحداً في ذلك وعلى العامل موظفا أم طالباً أن يقوم بما يمليه عليه معلمه أو مديره، وضمن الأسس التي حددها المسئول لهذا العمل.

يكتفي المسئول عادة بإبلاغ الأوامر والتعليمات لمن هم تحت إمرته، دون أن يوضح لهم طريقة العمل بها.

المدير أو المعلم هو المسئول الأول عن أي انجاز يقوم به العاملون طلبة كانوا أم موظفين وهو وحده المسئول عن تقويم هذا الإنجاز ولذا تراه يكتفي بالحد الأدنى منه، دون أن يحاول تحسين نوعيته أو زيادة كميته، لعدم وجود حوافز تدفعه إلى ذلك.

إذا حدثت مشكلة ما كان الحل بيده، ويتخذ عادة طابع الصرامة والشدة في اتخاذ القرار ونوعية الحل وأسلوب تطبيقه، دون أن يبدي أي اهتمام يذكر بمصلحة الطلبة أو العاملين، أو بما يرفع من شأنهم، ويعزز كيانهم، ولذلك سيكون انتماءهم للمدرسة والعمل فيها ضعيفاً وغير جاد

الإدارة الدبلوماسية :(*Diplomatic*)

يعتمد هذا النمط الإداري على ممارسة أسلوب يتسم باللباقة والدبلوماسية ، حيث يبذل المدير جهده في إظهار علاقات حسنة مع المعلمين والتلاميذ والظهور بمظهر جذاب واغتنام كل فرصة للتفاخر بحسن علاقاته مع الجميع على الرغم من عدم إشراكهم في وضع سياسة العمل في المدرسة وتحديدها. ويسعى المدير الدبلوماسي جاهدا إلى استمالة من يخالفونه الرأي خصوصا ذوي النفوذ من المعلمين كسبا لموافقتهم ويستخدم في ذلك وسائل الإغراء والوعود البراقة وليس إلقاء الأوامر. ومن سلوك الإدارة الدبلوماسية أن المدير يقوم بتأجيل المناقشة أو إحالة الموضوع إلى لجنة لدراسته وتقديم التوصية بشأنه في حالة شعوره بوجود معارضة من قبل المعلمين أو الطلاب للآراء المعتمدة من إدارة المدرسة.

عابدين (٢٠٠١ص: ٧٠).

مميزات الإدارة الدبلوماسية:

يتميز هذا النمط من الإدارة بسعي المدير للظهور على مسرح الأحداث في جميع المواقف التي يتبين نجاح المدرسة فيها بحيث يسند جميع أشكال النجاح فيها إليه، في حين يتوارى ويحتجب عن الظهور في حالة وقوع خلل أو فشل في العمل المدرسي وينسب ذلك إلى المعلمين والتلاميذ .بل انه لا يكاد يجد غضاضة في وضع العراقيل والصعوبات أمام البرامج والأنشطة التي لا تخطي بموافقته ، ليبرهن على صحة أرائه وتنبؤاته وواقعية تحفظاته وخبراته التعليمية والإدارية. عابدين (٢٠٠١ : ص٧٠)

الإدارة الترسلية(*Laissez-Fair*) :

وتطلق عليها مسميات أخرى مثل : السابئة ، الحرة ، والمطلقة يتميز هذا النمط الإداري بالمغالاة في إعطاء الحرية للمعلمين والتلاميذ نظرا لتميز المدير بالشخصية المرحة تهيئة الظروف الملائمة وتوفير البيئة السلمية لقيام المعلمين بالتدريس، وقيام التلاميذ بالتعليم ومن الأسلوب الذي يرونه مناسبا وفعالا ومن أي تدخل أو تقييد لحريتهم. وينظر المدير الترسلي للمعلمين على أنهم مستشارين ، ويعاملهم جميعا على قدم المساواة ، فينتج لكل فرد حرية إبداء الرأي والدفاع عنه في المسائل المطروحة للنقاش ، في حين يحجم عن تقديم وجهة نظره في موضوعات المناقشة ، مما يجعل المدرسين غير مدركين لموقفهم منه أو موقفه منهم. عابدين (٢٠٠١:ص٧١).

خصائص الإدارة الترسلية :

ومن خصائص هذا النمط من الإدارة المدرسية هسي :-

إن المدير يدعو لاجتماعات مع المعلمين وتدور نقاشات مطولة قد تنفض دون اتخاذ قرارات بشأن ما يناقش من موضوعات

لا يتم إلزام المعلمين بالأخذ برأي ما إذا ما تم الإنفاق عليه باعتباره رأيا معلما وليس ملزما .

لا يباشر المدير ضبط الشؤون المتعلقة بتسيير الحياة اليومية في المدرسة وكتابة التقارير عنها ومتابعة الغياب.

يعتبر هذا النمط من أسوأ الأنماط من حيث ناتج العمل.فتحقيق أهداف المدرسة مسألة متروكة للحظ فقط .

وكثيرا ما يجد المعلمون أنفسهم عاجزين عن التصرف والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة والنصح والإرشاد من جانب الإدارة.

الإدارة الديمقراطية (*Democratic*)

ويطلق عليها مسميات أخرى مثل (التشاركية والشورية) .

تقوم هذه الإدارة على مجموعة من الأسس وهي:-

الإقرار بالفروق الفردية لدى المعلمين والتلاميذ والمحافظة .

أكثر الأنماط شيوعا في إدارة المدرسة هما النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي.

بينما يرى المخلافي (٢٠٠٧:٦٦) أنه ليس هناك اتفاق نهائي بين الكاتبين حول أنماط محددة للسلوك القيادي . فعلى سبيل المثال هناك من يحدد ثلاثة أنماط أساسية للقيادة: الأوتوقراطي والديمقراطي والتسيبي (الفوضوي) كما حددها (جولمبيوسكي). كما قسم فيدلر أنماط السلوك القيادي إلى نمطين هما : الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات. أما (ردن) فقد حدد أربعة أنماط أساسية للقيادة واعتبرها أنماطاً كامنة تنقسم بدورها إلى ثمانية أنماط ثانوية، في حين قدم (تاننبوم وشميدت) سبعة أنماط، كما قدم (بليك وموتن) خمسة أنماط أساسية تنقسم بدورها إلى واحد وثمانين نمطاً ثانوياً، وقدم (ليكرت) أربعة أنماط، وقدم (هرسي وبلانتشرد) أربعة أنماط، وربما ستكشف دراسات أخرى أنماطاً جديدة.

والأنماط الأساسية للقيادة عند (ردن) هي:-

القائد الإداري الذي يهتم بالعمل(المهمة) اهتماماً عالياً ويهتم قليلاً بالعلاقات. يسمى (المتفان).

القائد الإداري الذي يهتم اهتماماً عالياً بالمرؤوسين وقليلاً بالعمل (المهمة) يسمى (المتصل).

القائد الإداري الذي يتميز باهتمام عال بالمهمة واهتمام عال بالعلاقات. يسمى (المتكامل).

القائد الإداري الذي لا يهتم كثيراً بالعمل ولا بالعلاقات مع المرؤوسين. يسمى (المنفصل).

وتنقسم هذه الأنماط الأربعة بدورها إلى ثمانية أقسام ثانوية وتقسم إلى قسمين:-

الأنماط الأربعة الأقل فاعلية وهي: (النمط الانسحابي، النمط المجامل النمط الدكتاتوري، النمط المقنع أو الموفق).

الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية وهي: (النمط البيروقراطي، النمط المنمي أو المطور، النمط المستبد الخير، النمط التنفيذي. المخلافي(١٦٠-١٥٧ :٢٠٠٧).

وقد حدد هالبن وكروفت (١٥٤-١٥٢:١٩٦٦) أنماط القيادة للمسئول التربوي كالآتي:

المنعزل المتحفظ: وتعنى ابتعاد المسئول نفسياً وفعلياً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.

المؤكد على الإنتاجية: وتعنى تركيز المسئول على بُعد الإنتاج والاهتمام بالإشراف المباشر على العاملين معه مؤكدا وبشيء من الحزم على كم الأداء وحجمه.

الدافع المحرك: يتميز هذا المسئول بالحيوية والممارسة الناشطة لأبعاد دوره واهتمامه بان يقدم نموذجاً وقدوة حية للعمل الدءوب والجاد يقتدي بها العاملون معه.

المراعي للآخرين : ويتميز هذا المسئول بالاهتمام بالعاملين معه من الجانب الإنساني فهو لطيف في تعامله إنساني في توجهه، مهتم بخدمة العاملين معه ومساعدتهم.

الفصل الثالث :
أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس

من الضروري في هذا الفصل أن نتعرض لبعض التعريفات للمشكلة الإدارية قبل التعرف على أهم المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية.

المشكلات الإدارية:-

هي المشكلات الحقيقية التي تمثل الفرق بين الوضع المرغوب تحقيقه الذي يجب أن يكون وبين الوضع الحالي القائم ويحتاج حلها إلى الحصول على معلومات دقيقة تتعلق بالأهداف المرغوب تحقيقها وبالإنجاز الفعلي.

التعريف الإجرائي للمشكلة الإدارية:-

المعوقات والعقبات التي تحد من قيام الإداريين ورؤساء الأقسام والمشرفين التربويين وإدارات المدارس من القيام بالواجبات و المسئوليات المناطة بهم التي تؤدي إلى عرقلة العمل المدرسي وتحول دون تحقيق الأهداف المؤكلة لهم.

والبعض يطلق عليها الضغوط الإدارية وهي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية :-

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة.

المشكلة هي موقف أو ظاهرة تتكون من عدة عناصر متشابهة ومتداخلة يكتنفها الغموض ،ويواجهها الفرد أو الجماعة ،وحلها يتطلب تحليلها و التعرف على عناصرها وأسبابها والظروف المحيطة بها قبل الوصول إلى القرارات المناسبة بشأنها.

المشكلات عرفها بني موسي علي أنها صعوبات أو عوالق مادية أو معنوية تقف في وجه مدير المدرسة وتحول دون تحقيقه الأهداف التربوية والتعليمية المتوخاه وتسبب له القلق والإرهاق والإحباط.

المشكلات الإدارية(١٩٩٥): عرفها بني موسي: بأنها صعوبات أو عوائق مادية أو معنوية لها علاقة بمجالات الإدارة مثل القوانين والأنظمة والتنسيق والتقارير السنوية للعاملين والإعداد للمهنة وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، وإصلاح وترميم المبني المدرسي والملاعب والصحة المدرسية وما شابه ذلك.

كما عرفها ديراني (١٩٨٧)بأنها كل ما من شانه عرقلة سير العمل في المدرسة سواء ما تعلق منها بالإعمال الكتابية أو التلاميذ أو العاملين في المدرسة أو المبني المدرسي أو أولياء الأمور.

وعرفتها الجيوري، ١٩٧٠م بأنها كل ما يؤدي إلى عرقلة سير العمل في المدرسة سيراً طبيعياً ويحول دون تحقيق الأهداف.

عرفها (جليمران،١٩٩٥) الإحساس المرهف بالنقص والقصور عند الشخص نتيجة لصعوبة موقف معين. جلميران (١٩٩٥،ص٤٦).

عرفها(جود،١٩٧٣،ص٤٣٨) بأنها موقف مهم و معقد و باعث على التحدي سواء كان موقفا طبيعيا أم مصطنعا يتطلب حله إمعانا في التفكير.

ويستشف الكاتب من التعاريف السابقة اتفاقها في تعريف المشكلات الإدارية بأنها عائق مادي أو معنوي يعرقل سير العمل ويحول دون تحقيق الأهداف.

المدارس الحكومية:-

هي تلك المدارس التي تقوم الحكومة بإنشائها متمثلة بوزارة التربية والتعليم وتوظف جميع الإمكانات اللازمة لتحقيق أهدافه وينفق عليها من ميزانية الدولة.

ويذكر عدس (١٩٩٨: ٩) أن المدرسة تقع فيها العديد من المشاكل المتعددة شكلاً ونوعاً ومضموناً، منها ما يتعلق بالنظام المدرسي، من حيث خرقه وعدم مراعاة قوانينه في تصرف الطالب داخل الصف أو خارجه. وهناك مشاكل تنجم بسبب المنهاج المقرر من حيث مدى ملاءمته لاهتمامات الطلبة. واستعداداتهم ومواهبهم الفطرية، ومدى قدرته على تلبية احتياجاتهم الآنية منها والمستقبلية وقد يرجع قسم من هذه المشاكل إلى طبيعة الأهداف التربوية التي نسعى لبلوغها، من حيث قدرتها على صقل شخصية الفرد وتنمية قواه وطاقاته وبما يعود عليه وعلى مجتمعه بالخير والفائدة، فلا تكون مهمة المدرسة مجرد كم من المعلومات نحفظها عن ظهر قلب ونسترجعها عند الحاجة من الذاكرة، دون أن يكون لها في حياتنا معنى، أو أدنى أثر.

قد تنجم المشاكل عن أمور خارجة عن البيئة المدرسية، وإن كانت لها علاقة بها، قد تقوى، وقد تضعف، كالمشاكل العائلية، والبيئة الأسرية، وعلاقة الأسرة بالمدرسة من جهة، وعلاقة المدرسة بالمجتمع من جهة أخرى. وقد ترجع المشاكل المدرسية للكتاب المدرسي من حيث عدم ملاءمته لقدرات الطلاب العقلية والعلمية، أو لصعوبة مادته، أو عقم الأسلوب الذي يستخدمه المدرِس مع الطلبة. ويرى الكاتب أنه يمكن أن تكون بعض المشاكل المدرسية بسبب نقص في المصادر المالية من حيث عدم توفير ميزانية خاصة لكل مدرسة لسد احتياجات المدرسة من توفير الأدوات واللوازم القرطاسية، وصيانة الأجهزة والآلات وتوفير عمال النظافة وغيرها.

كما أن هناك بعض المشكلات التي تتعلق بالمعلمين مثل وجود مظاهر التجمعات الشللية عند بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة، وتكرار غياب بعض المعلمين، والتأخر عن الحضور في الوقت المحدد وغيرها من المشكلات ذات الصلة بالمعلمين والتي تظهر في بعض الأحيان والمواقف في بعض المدارس، بالإضافة إلى بعض المشكلات ذات الصلة بالكادر الإداري.

أما المشكلات المتعلقة بالطلبة مثل التسرب من المدرسة، والسلوك العدواني بتخريب ممتلكات المدرسة، والتأخر المتكرر عن المدرسة وغيرها قد تعود إلى عدم وجود المتابعة من قبل أولياء الأمور وعدم الجلوس مع أبنائهم وتقديم النصائح والإرشادات لهم والتي يحتاجونها في حياتهم، وترك كل شيء على عاتق المدرسة. وكذلك إهمال من إدارة المدرسة في توجيه سلوك الطلاب وتقويمه بحزم في وقته.

وإذا أرادت الإدارة المدرسية إعداد جيل صالح في المدرسة، بحيث يكون مواطناً صالحاً يعمل لخيره، وخير أمته، سنجد المجتمع يلقي باللوم في ذلك كله على الطالب، وتحمله المسؤولية في الوقت الذي يكون هو مجرد لبنة في أيد المجتمع يعمل على إعداده وتشكيله، وفق الأهداف التربوية التي يسعى لبلوغها من خلال المدرسة والمعلم والكتاب المدرسي.

والطالب في رأي الإدارة المدرسية هو المخطئ دائماً وإن كان على حق وكثير ما يُستهان بقدراته، و نحمَله ما لا يطيق وظلمة في ذلك كله، وإصدار الأحكام ضده دون أن سماع وجهة نظره، أو أخذ ما يحيط به من مشاكل بعين الاعتبار سواء أكانت هذه المشاكل داخل الصف أم خارجه، وبهذه النظرة، وهذا التصرف تنسى الإدارة المدرسية مهمتها الرئيسية، وهي حل المشاكل، وإصلاح المعوج منها والحيلولة دون وقوعها إن أمكن بفعل عامل الوقاية، فالمثل يقول:"درهم وقاية خير من قنطار علاج". ونسيت بأنها قد تكون السبب في كل ما يقع فيه الطالب من مشاكل

في كثير من الأحيان، وتهتم كثيراً بالتركيز على معاقبة الطالب وإيقاع القصاص به أكثر مما تهتم بالتركيز على توجيهه وإرشاده أو التركيز على المشكلة نفسها لمعرفة طبيعتها، وأسبابها والدوافع التي كانت وراءها، والعمل على علاجها حتى تحول دون تكرارها في المستقبل.

ولعل اهتمام بعض المدارس بالكم دون الكيف في مهمتها التربوية هو السبب في معظم ما يقع فيها من مشاكل، سواء تعلقت بالطلبة أم بالمعلمين أم بالطرفين معاً، أم بينهم وبين إدارة المدرسة، ولعل في اهتمامنا بالكيف في التدريس وبنوعية ما نتعلمه فيه حل الكثير من المشاكل، إن لم يكن معظمها، لما في الاهتمام بالنوع من مراعاة لقدرات الطالب العقلية، ومواهبه الفطرية، والظروف المحيطة وتؤثر عليه مدرسية كانت أم أسرية أم محلية. عدس (١٩٩٨: ١٠-١١)

ولكي يتمكن مدير المدرسة من جعل المدرسة مثالاً يحتذي به في علاقتها الإنسانية، وهدوئها، ونظامها، وترتيبها، ونظافتها، ومظهرها، وسمعتها، يذكر مساد (٢٠٠٥: ٤٧-٥٠) بأنه يمكنه أن يناقش هذه الوسائل ويقتنع بها أولاً ثم ينفذ منها ما يراه و يعتقده من أجل القضاء على المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية والوسائل هي:

كثرة الاجتماع بين المدرسين والإداريين من أجل المناقشة وحل مشاكل المدرسة.

إقناع المدرسين والإداريين بأنهم إخوان في الدين والعقيدة.

أن يحاول مدير المدرسة أن يقارب بين المدرسين في الآراء وفي وجهات النظر.

أن يجتمع بمن هم مصادر الفتن في المدرسة والشغب، ويقنعهم بأن هذا لا يليق، وأن هذا يضر سمعتهم وسمعة المدرسة. وفي الوقت نفسه يستعين بأصدقائهم لكي يقنعوهم بأن يكفوا عن هذا الشغب وعن هذه الفوضى.

أن يعمل مدير المدرسة على إقامة حفلة تعارف في بداية العام الدراسي لتعريف المدرسين والإداريين ببعض.

إشعار جميع العاملين معه بأن المدرسة عبارة عن أسرة واحدة.

أن يتجنب مدير المدرسة التفرقة في المعاملة بين مدرس وآخر وإداري وآخر.

أن يعمل على أن تكون غرفة المدرسين غرفة واحدة لا عدة غرف في المدرسة وذلك من أجل التعارف والتفاهم فيما بينهم.

أن يعمل على تقريب وجهات النظر بين المدرسين والإداريين إذا كان هناك سوء تفاهم.

أن يكون عادلاً في توزيع الأعمال بين المدرسين، ومنصفاً في توزيع الجدول الدراسي.

أن يراعي في توزيع المواد على الجداول ظروف كل أستاذ كالبعد والقرب من المدرسة وخاصة بالنسبة للحصة الأولى.

أن يكون لطيفاً في تكليفه للمدرسين ببعض الأعمال الرسمية وغير الرسمية لا عنيفاً.

أن يجتمع دائما بالمدرسين ويناقشهم حتى في الأمور الشخصية فربما تكون هناك مشكلة يستطيع بواسطته القضاء عليها.

إشعار المدرسين والإداريين بأهميتهم وأهمية أعمالهم.

أن يهتم بدراسة مشكلات كل فرد في المدرسة وخاصة المدرسين.

أن يبني عمله على أساس التفاهم والتعاون والمحبة.

أن يحدد لكل موظف أو مدرس عمله الذي يقوم به.

على مدير المدرسة أن يُطلِع المدرس الجديد أو الموظف الجديد على المشكلات التي تحدث أحياناً في المدرسة وذلك لتجنبها.

على مدير المدرسة أن يخصص أغلب الوقت لمراقبة المدرسة وتفقد أحوال الفصول والمدرسين والموظفين والطلبة في المدرسة.

حث المدرسين والإداريين دائما على التمسك بالعلاقات الإنسانية الطيبة في المدرسة.

البحث عن أصل المشكلات ومصادرها ومعرفة الهدف من وراء إثارتها في المدرسة وذلك من أجل القضاء عليها.

التوجيه الدائم للمدرسين والإداريين.

عدم تكليف أي إداري أو مدرس بعمل لا يتفق مع إمكانياته أو استعداداته.

التحمس لحل مشكلات المدرسين والإداريين والاهتمام بهما.

محاربة التجمعات المبنية على فكرة عنصرية بين المدرسين.

أن يشعر كل فرد من العاملين في المدرسة بأنه عضو فعال.

أن يحدد لكل فرد في المدرسة مسؤوليته.

ولا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية لمواجهة المشكلات والصعوبات والتحديات التي تواجه الإدارات المدرسية كلما تقدم الزمن، وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية تطور التعليم. إن مفهوم الإدارة المدرسية قبل ثلاثين عاماً ليس هو مفهوم الإدارة المدرسية اليوم، ومفهوم الإدارة المدرسية اليوم ليس هو المفهوم بعد ثلاثين عاماً.(مساد، ٢٠٠٥: ٢٧).

المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الحكومية وأبرز الحلول المقترحة لها.

أولا : المشكلات المتعلقة بالكادر الإداري :

كثرة الأعباء الإدارية والفنية الملقاة على عاتق مدير المدرسة.

قلة نصيب الكادر الإداري من برامج التأهيل التربوي في الجامعات والكليات.

عدم رغبة الكادر الإداري بالعمل خارج أوقات الدوام الرسمي.

نقص عدد الكادر الإداري.

ضعف امتلاك الكادر الإداري للمهارات الإدارية اللازمة لإنجاح العمل.

أبرز الحلول المقترحة لها :-

قيام المعلمين الأوائل بمساعدة المدير في الأعمال الفنية والإدارية.

زيادة نصيب الكادر الإداري للتأهيل التربوي بحسب طبيعة أعمالهم.

ضع نظام حوافز للعاملين الإداريين خارج نطاق العمل الرسمي.

تعيين عدد كاف بصورة دائمة من المؤهلين إداريا.

إلحاق الإداريين ببرامج تدريبية وفقا لحاجاتهم وتتناسب وطبيعة عملهم.

ثانيا: المشكلات المتعلقة بالطلبة :

التأخير المتكرر عن طابور الصباح .

التسرب من المدرسة أو الحصة أثناء الدوام المدرسي.

السلوك العدواني بتخريب ممتلكات المدرسة.

ضعف المستوى التحصيلي.

انقطاع بعض الطلبة عن الدوام المدرسي قبل بدء الامتحانات النهائية بفترة.

القيام ببعض السلوكيات غير التربوية والدخيلة على قيمنا.

سوء الأوضاع الاقتصادية والمادية لدى بعض الطلبة.

*أبرز الحلول المقترحة:

إشعار أولياء الأمور بتكرار تأخر أبنائهم.

إشراك هؤلاء الطلبة في الأنشطة والأعمال المدرسية.

تكثيف الحملات واللقاءات الإرشادية بتفعيل دور المرشد التربوي بالمدرسة.

إعداد دروس تقوية في جوانب الضعف وإعطاؤهم واجبات تتناسب مع مستواياتهم وقدراتهم لتلافي جوانب القصور لديهم.

تحديد إجازة للطلاب قبل الاختبارات النهائية للمذاكرة وان تكون كافية ومن يتغيب بدون عذر رسمي قبلها يحرم من التقدم للاختبار.

تقديم برامج توعية جذابة ومتنوعة بمشاركة مؤسسات المجتمع المحلي لجذب الطلاب وتفر طاقتهم ومهاراتهم في المدرسة لتحسين أخلاقهم.

تشكيل لجنة اجتماعية في المدرسة لدراسة مثل هذه الحالات.

ثالثا: المشكلات المتعلقة بالمعلمين.

كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم من الحصص والأعمال الإدارية الأخرى.

قلة رغبة بعض المعلمين بالإشراف على بعض الأنشطة المدرسية.

وجود مظاهر التجمعات الشللية عند بعض المعلمين والعاملين بالمدرسة.

تأخر بعض المعلمين عن الحضور في الوقت المحدد.

قصور بعض المعلمين في التعامل مع مشكلات الطلبة

كثرة حصص الاحتياط التي يشغلها المعلمون.

*أبرز الحلول المقترحة.

زيادة عدد معلمي المادة لتخفيض نصاب المعلم المزدحم بأكثر من منهج.

تشجيع المعلمين على المشاركة في الأنشطة المدرسية من خلال تخفيض نصاب المعلم من بعض الحصص.

توعية المعلم بحجم الأثر الذي ينعكس على المدرسة والطلاب عند تأخره عن الدوام الرسمي .

زيادة دور المدير والأخصائي الاجتماعي والمرشد النفسي إن وجد لحث المعلمين على المرونة في التعامل مع الطلبة.

ربط العلاوة السنوية والترقيات بالأداء الوظيفي على أن يخصص جزء من تقرير الأداء للانضباط في الدوام

العدالة عند توزيع حصص الاحتياط.

رابعا:المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والتجهيزات والمرافق:

قدم الحافلات المدرسية وعدم صلاحية بعضها وخاصة من حيث التكييف.

بعض سائقي الحافلات لا تتناسب أعمارهم وطبيعة المدارس التي يعملون فيها.

التأخر في صيانة المبنى المدرسي.

قلة توفر المصادر المالية لصيانة الأجهزة والآلات.

قلة توفر اللوازم القرطاسية والأحبار للأجهزة بمدارس التعليم العام.

قلة عدد عمال النظافة والمستخدمين.

* أبرز الحلول المقترحة :

التعاقد مع شركات نقل جديدة ومكيفة لنقل الطلاب.

وضع ضوابط وإجراءات تأديبية لمخالفات سائقي الحافلات السلوكية والمرورية.

اتفاق الوزارة أو المديرية مع عدة شركات لصيانة المباني المدرسية سنويا في الإجازة الصيفية.

رصد الوزارة أو المديرية لكل مدرسة سنويا مبلغا ماليا لصيانة الأجهزة والآلات.

معاملة مدارس التعليم العام كمعاملة مدارس التعليم الأساسي من حيث المخصصات المالية وتوفر الإمكانات.

زيادة عدد العمال في المدارس الكبيرة من اثنين إلى أربعة وتوفير أدوات التنظيف اللازمة.

خامسا: المشكلات المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي:

قلة حضور أولياء الأمور لانعقاد الجمعية العمومية لمجالس الآباء والأمهات.

قلة الدعم المادي من قبل مؤسسات المجتمع المحلي للمدرسة.

قلة متابعة أولياء الأمور لمستويات أبنائهم التحصيلية.

ضعف تمثيل المجتمع المحلي في المشاركة بأنشطة المدرسة.

ضعف المستوى التعليمي للمجتمعات المحلية المحيطة بالمدرسة.

* أبرز الحلول المقترحة :

تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والمشاركة في الأنشطة التربوية والاجتماعية.

قيام المدرسة بتزويد أولياء الأمور بنتائج أبنائهم أولاً بأول.

حسن اختيار أعضاء مجالس الآباء والأمهات بحيث يكونون من المهتمين تربوياً وأصحاب النفوذ الاقتصادي.

قيام الإعلام التربوي بعقد حلقات مناقشة بين أولياء الأمور وأبنائهم وحلقات أخرى بين المعلمين وأولياء الأمور وأخرى بينهم جميعاً.

تكثيف الزيارات الميدانية للمجتمع المحلي وإعطاؤه

حقه من قبل الصحة المدرسية من محاضرات وندوات تثقيفية والرعاية الاجتماعية للأسر وتعليمهم لنشر الوعي لديهم.

سادسا: المشكلات ذات الصلة بالعلاقة بين المدرسة والمديرية/ إدارة التربية:

قلة فرص التطور الوظيفي لمدير المدرسة حيث يمكث فترة طويلة بهذه الوظيفة مما قد يولد عنده الملل الوظيفي.

اصطدام بعض إجراءات وقرارات إدارة المدرسة بإجراءات وقرارات مغايرة من قبل المديرية مما يضعف قرار إدارة المدرسة.

ضعف التواصل بين المسئولين ومديري المدارس.

تأخر الرد على المراسلات وفقدانها في بعض الأحيان.

*أبرز الحلول المقترحة :

تكريم مدير المدرسة المتميز ونقله إلى مناصب أعلى وعدم تركه في وظيفته طول حياته.

احترام قرارات إدارة المدرسة وإجراءاتها وبخاصة الصائب منها.

قيام مدير المدرسة بالتواصل مع صاحب العلاقة بالمديرية مما يؤدي إلى إتاحة الفرصة لمعرفة المدير ومعرفة المهمة المراد انجازها.

تفعيل العمل الالكتروني في المراسلات الرسمية .

سابعا:المشكلات المتعلقة بالمناهج والكتب الدراسية:

كثرة الأخطاء النحوية والفنية والطباعة وسوء الإخراج للكتب الدراسية.

عدم ملائمة بعض الدروس والأنشطة لمستويات الطلاب المختلفة العمرية والعقلية.

تخلو المناهج من أنشطة ومهارات إعداد الطالب للحياة العملية.

قلة توفر الوسائل التعليمية التي تساعد في تحقيق الأهداف التي يراد تحقيقها من المنهج المدرسي.

كثافة بعض المناهج وعدم مناسبتها لعدد الحصص المخصصة لها.

نقص في بعض الكتب المدرسية .

*أبرز الحلول المقترحة :

تشكيل لجان تقويم لهذه الكتب خلال فترة المتابعة لتحديد ما فيها من أخطاء.

إشراك الميدان بلجان تأليف الكتب المدرسية.

وضع مواد محببة للطلاب وقريبة من سوق العمل وتعدهم لمهنة في المستقبل .

توفير الوسائل التعليمية للمناهج على أن يتم توفيرها مسايرة أثناء عمل المنهاج أو تشجيع المعلمين على استغلال خامات البيئة المناسبة كوسائل تعليمية.

إعادة النظر بتأليف المنهاج المدرسي بحيث يتناسب وعدد الحصص المخصصة.

تغريم الطالب ثمن الكتاب الذي يفقده أو يمزقه أو يتلفه.

تعاني الإدارة المدرسية شأنها في ذلك شأن أي عمل يقوم به الإنسان من وجود مشكلات تعترضها أثناء ممارستها أو قيامها بوظائفها على أن هذه المشكلات تختلف من إدارة مدرسية لأخرى ومن مرحلة تعليمية إلى أخرى تبعاً لظروف المدارس، وتختلف هذه المشكلات وتتنوع باختلاف وجهات نظر الكتاب والدارسين ومديري المدارس أنفسهم وفيما يلي عرض لأهم هذه المشكلات وأبرز وأهم حلولها :

أولاً: في مجال المنهاج شكوى الأهالي لعدم قدرتهم على التعامل في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة، وكذلك نقص مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية، والندرة في قيام المعلمين بالبحوث التربوية لدعم المنهاج.

ثانياً: المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس في مجال شؤون المعلمين فكانت أكثر المشكلات تكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم، وكذلك تدني الروح المعنوية لدى المعلمين.

ثالثاً: مجال الطلبة كانت أكثر المشكلات التي تواجه مديري المدارس اكتظاظ عدد الطلبة في الصف الواحد، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام، وعدم التزام بعض الطلبة بتنفيذ الواجبات البيتية، وكذلك كثرة غياب الطلبة دون مبرر.

رابعاً: المشكلات المتعلقة بمجال المجتمع المحلي، نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس لتصحيح سلوك أبنائهم الخاطئ ضعف قناعة أولياء الأمور بالمخالفات التي يرتكبها أبناؤهم أثناء الدوام المدرسي، قلة اهتمام أولياء الأمور بالاستفسار عن أبنائهم، ضعف قناعة الكثير من أولياء الأمور بأهمية مجالس الآباء ومشاركتهم فيها.

قلة تقديم المجتمع المحلي للدعم المالي للمدارس كتزويدها بالأجهزة والوسائل التعليمية اللازمة .

قلة تجاوب الكثير من أولياء الأمور لحضور النشاطات والحفلات المدرسية.

خامساً: المشكلات المتعلقة بالبناء والتجهيزات المدرسية :

نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة.

صعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدرسة.

قلة توفر الشروط البيئية الصفية المناسبة كالتهوية والإنارة.

نقص المرافق الصحية في المدرسة.

سادساً: المشكلات المتعلقة بمجال الأجهزة التعليمية والوسائل:

نقص مكان مخصص لحفظ الوسائل التعليمية/ التعلمية في المدرسة.

قلة وجود مراكز مصادر التعليم قريباً من المدرسة.

قلة أجهزة الحاسوب، ونقص الوسائل التعلمية لجميع طلبة المدارس.

نقص المهارة لدى بعض المعلمين في إعداد وسائل تعليمية/ تعلمية.

سابعاً: المشكلات المتعلقة بمجال التطبيق التكنولوجي .

قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التربوي والتعليمي في المدرسة .

نقص الوسائل التكنولوجية المناسبة لبناء ميزانية المدرسة بشكل فعال وأجهزة الحاسوب في المدرسة غير كافية لأعداد الطلبة.

افتقار المدرسة للوسائط التكنولوجية لإدارتها تربوياً.

* أهم الحلول المقترحة لهذه المشكلات :-

العمل على عقد دورات لأولياء الأمور لمساعدتهم في تدريس أبنائهم المناهج الجديدة.

- إشراك المعلمين في تقييم المنهاج الجديد وتعديله.

وضع ميزانية لزيادة الغرف الصفية للتخلص من ظاهرة اكتظاظ الطلبة في الصف الواحد.

- عمل استراتيجية تربوية لزيادة التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة.

- تفعيل دور المرشد التربوي لتلافي كثرة غياب الطلبة دون مبرر.

تفعيل أجهزة حاسوب كافية في المدارسة التابعة لوكالة الغوث الدولية.

- تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

- العمل على إيجاد غرف وقاعات متخصصة لأجهزة الحاسوب، والوسائل التعليمية، وتوفير أجهزة تعليمية وتدريب المعلمين على استخدامها.

- عقد دورات تدريبية للمعلمين بصورة دورية لمواكبة المستجدات في التربية التكنولوجية (إدخال التكنولوجيا في التعليم).

- أهم «القضايا ـ المشكلات ـ المعوقات» التي تواجه مديري المدارس .[٤٧]

ـ الإدارية والفنية :

نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة (وكيل + مرشد + مراقب + كاتب + ...) .

عدم التأهيل التربوي والفني لإدارة المدرسة قبل التكليف .

محدودية صلاحيات مديري المدارس .

مشكلة الدوام المدرسي لدى المدارس القروية والنائية (صلاحيات) .

عدم وجود حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس .

عدم التنسيق بين الأقسام التعليمية في إدارات التعليم تجاه إصدار التعاميم الإدارية الموجهة للمدارس .

نقص وتأخر تسديد عجز المعلمين في المدارس من قبل الوزارة .

تأخر صدور الحركة الداخلية والخارجية للمعلمين .

قصور برنامج معارف في الوفاء بكل مجالات العمل المدرسي .

عدم وجود حوافز مادية ومعنوية للمعلمين المتميزين .

تكدس بعض التخصصات في المرحلة الابتدائية على حساب تخصصات أخرى .

عدم كفاءة بعض المعلمين لتدريس الصفوف الأولية .

توجيه بعض المعلمين حديثي التخرج لتدريس المرحلة الثانوية .

عدم تنفيذ برامج تأهيلية للعاملين في الميدان قبل أي برنامج يطرح من وزارة التربية والتعليم ، مثل (التقويم المستمر) .

ضعف الكفايات المهنية لبعض المعلمين .

ضعف التعاون بين المشرف التربوي ومدير المدرسة .

ضعف دافعية بعض المعلمين للتعلم والتدريب .

عدم قدرة شريحة كبيرة من المعلمين في التعامل مع التقنيات الحديثة .

ضعف المحاسبة النظامية للمعلمين المقصرين .

قصور دور المعلمين في تعزيز دافعية التلاميذ للتعلم .

كثرة الأعباء والمهام الموكلة على مدير المدرسة .

ضعف حوسبة الأعمال الإدارية .

ضعف كفاءة التقويم والمتابعة لدى بعض إدارات المدارس .

ضعف الكفاءة التخطيطية والتنظيمية والقيادية لدى بعض إدارات المدارس .

وجود اتجاه سلبي لدى إدارة المدرسة تجاه التدريب أثناء الخدمة .

كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلم مع كامل نصابه من الحصص .

قلة استخدام الوسائل التعليمية والتقنية من قبل المعلمين .

ـ المادية :

ضعف ميزانية برامج وخطط بعض المدارس في المراحل المختلفة .

ضعف الموارد المالية لدى بعض إدارات المدارس في القرى والبيئات المدرسية الفقيرة .

عدم وجود حوافز مادية تشجع المعلمين على إجراء دراسات علمية .

ضعف مشاركة أولياء الأمور في دعم البرامج التطويرية والتربوية .

ضعف مشاركة مؤسسات المجتمع الأخرى في دعم برامج المدرسة .

ضعف الحوافز المادية المقدمة للطلاب الموهوبين .

ـالمتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية :

عدم توفر إجراءات الأمن والسلامة بالمباني المدرسية .

ضعف خدمات الصيانة بالمبنى المدرسي .

عدم توفر ملاعب مناسبة لممارسة الأنشطة الرياضية .

عدم اكتمال تجهيزات مصادر التعلم في بعض المدارس .

إشراك أكثر من مدرسة في مبنى واحد .

قلة توفر الحجرات الخاصة بتنفيذ البرامج والأنشطة التربوية .

عدم مناسبة مساحة المبنى للقوى البشرية بالمدرسة .

عدم ملائمة المباني المستأجرة للعملية التربوية والتعليمية .

عدم وجود خط هاتف آخر في كل مدرسة للبريد الالكتروني والشبكة العنكبوتية للأغراض التعليمية .

ـ الطلابية :

عدم كفاية لائحة السلوك والمواظبة في حل المشكلات الطلابية .

تدني نسبة المدارس المحققة في إيجاد بيئة مدرسية محببة وجاذبة للطلاب والمعلمين .

قلة المناخ التشاركي بين المدرسة والمجتمع المحلي (البيت والمدرسة) وتقاسم المسؤولية بما يتوافق مع المستهدف (الطالب) والطموح المراد الوصول إليه . [٤٨]

المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في المدارس الثانوية المختلطة. [٤٩]

فالمديرين في المدارس الثانوية المختلطة، يعانون من مشكلات إدارية وفنية واجتماعية أهمها:

حرمان الطالبات في المدارس المختلطة من تعلم العلوم المنزلية.

عدم وجود مرشدة اجتماعية في المدرسة.

عدم عقد دورات متخصصة لمدراء ومديرات المدارس الثانوية المختلطة.

عدم وجود معلمات إناث للتدريس في علم المدارس المختلطة.

عدم قدرة بعض المعلمين على تقييم الطالبات في بعض المواد مثل التربية الرياضية والتربية المهنية.

---

[٤٨] - المرجع السابق.

[٤٩] - محمد محمود محمد إسماعيل ،(١٩٩٩)المشكلات التي تواجه مدراء المدارس الثانوية المختلطة في فلسطين،رسالة ماجستير.

تذمر الطالبات من عدم ممارستهن لحريتهن في المدرسة المختلطة كما هو الحال في مدارس الإناث.

شعور الطالبات بالإحباط لعدم ممارستهن للألعاب الرياضية.

عدم ملائمة محتوى المناهج لواقع المجتمع العربي.

عدم تركيز المناهج على مواضيع ذات أهمية لمستقبل الطالبات.

عدم وجود ساحات للطالبات لقضاء وقت الاستراحة.

تسرب بعض الطالبات من المدرسة بسبب الاختلاط.

خجل الطالبات من المشاركة في الكلمات الصباحية في الإذاعة المدرسية.

تعرض المعلم للحرج وعدم توضيح الكثير من القضايا التعليمية، مثل الجنابة والطهارة والجهاز التناسلي لدى الجنين.

الحلول المقترحة لهذه المشكلات:

تدريس مادة العلوم المنزلية في المدارس الثانوية المختلطة.

تعيين مرشدة اجتماعيه ومعلمات إناث في هذه المدارس الثانوية المختلطة.

وتوفير الأماكن المناسبة للطالبات من أجل المشاركة في حصص التربية الرياضية.

إعداد المناهج التي تتلاءم محتوياتها ومتطلبات الواقع العربي واحتياجاته،وأن تكون ذات أهمية لمستقبل الطالبات.

عقد الدورات التدريبية المخصصة لمدراء هذه المدارس.

أن تعمل وزارة التربية والتعليم على التخلص من المركزية الإدارية ، والعمل على دراسة أوضاع المدارس الثانوية المختلطة، وإنشاء مدارس منفصلة للإناث في القرى التي تسمح أعداد الطالبات فيها بذلك على ضرورة أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تكييف خدمات الطلبة مع المتغيرات التي أحدثها التعليم المختلط في المدارس.

المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية :-

ويقصد بها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التعليمية داخل المدرسة وهذه المشكلات يمكن النظر إليها من زاويتين :

مشكلات تقع على الإدارة :

طبيعة المشكلة: تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة.

الحلول المقترحة :

بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .

أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل .

نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه .

لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع المدارس في منح التقارير الطبية.

تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :

المشـــكـة: تعقد إدارة التعليم لقاءات ودورات تنشيطية أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة.

الحلول المقترحة :

استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات .

تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية وأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي.

أن تكون مثل هذه اللقاءات مسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على الحضور.

تكدس التلاميذ في الفصول :

المشكلة: وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي آهل بالسكان أو تحويل طلاب من قبل إدارة التعليم للمدرسة.

الحلول المقترحة :

• أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية .

• نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس فيالأحياء التي يسكنون فيها

• فتح مدارس في الأحياء الآهلة بالسكان .

قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين :

المشكلة: وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى.

الحلول المقترحة :

إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب .

تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي .

إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .

عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :

المشكلة: كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول.

الحلول المقترحة :

تشكيل لجنة من إدارة التعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول .

استغلال المساحات الموجودة في الفناء المدرسي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

صورية النشاط المدرسي :

المشــكلة: ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

الحلول المقترحة :

أن يتم تحديد يومين في الشهر (يوم الخميس) كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة من النشاط المدرسي يبدأ من الساعة ٨-١٢ظهراً .

عدم تجاوب أولياء أمور التلاميذ مع المدرسة :

الحلول المقترحة :

تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه المجالس وواجباتهم تجاه أبنائهم الطلاب

استغلال فترة توزيع النتائج لعقد مثل هذه المجالس.

مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :

المشكلة: حضور الطلاب للمدرسة بعد الانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة .

الحلول المقترحة :

وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام .

توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالخصم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره .

الخصم على الطالب من درجة المواظبة .

حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية.

كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :

المشكلة: وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في وقت معين من الدوام الرسمي.

الحلول المقترحة :

في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى .

أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص.

مشكلة عمال النظافة :

المشكلة: وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافة إلى أعبائها.

الحلول المقترحة :

أن تتولى إدارة التعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة . على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء .

كثرة التعاميم الواردة من إدارة التعليم :

المشكلة: انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية ، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة ، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة.

الحلول المقترحة :

إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .

وجود فجوة بين مراكز الإشراف وإدارات المدارس :

الحلول المقترحة :

تفعيل دور هذه المراكز من قبل إدارة التعليم عن طريق إعطاء مزيد من الصلاحيات لمدير المركز وعدم الرجوع إلى إدارة التعليم إلاّ في حالة الأمور الضرورية التي تتطلب تدخل مدير التعليم .

مشكلة المعلم كبير السن :

المشـكلة: وهم المعلمون الذين لم يؤهلوا تربوياً ولم يعد لديهم الاستعداد لتطوير أنفسهم ، فاستهلك عطاءهم ولم يعد لديهم القدرة على العطاء.

الحلول المقترحة :

إعطاءه الأولوية في تخفيض نصابه من الحصص .

تكليفه بأعمال إشرافية .

نظراً لعلاقته الوثيقة بأولياء أمور يتم تكليفه بالعمل كمستشار لمدير المدرسة فيما يتعلق بتوثيق الصلة بين البيت والمدرسة .

مشكلة المعلم غير الراغب في التدريس :

المشكلة: وجود عينة من المعلمين الذين لا يرغبون في التدريس لعدم قدرتهم أو توجيههم لمناطق لا يرغبون العمل فيها .

الحلول المقترحة :

التحدث إلى بعض المعلمين المقربين إليه لنصحه .

الاجتماع به وتقديم النصيحة والمشورة له .

في حالة استمرار وضعه يبلغ المشرف التربوي للاجتماع به وإسداء النصيحة له .

وإذا ما واصل تهاونه يوجه إليه لفت نظر لتحسين وضعه .

إذا لم تفلح معه الحلول السابقة يرفع أمره إلى إدارة التعليم لاتخاذ اللازم حياله .

قلة استخدام الوسائل التعليمية :

المشكلة: معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .

الحلول المقترحة :

قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وتوجيه مدير المدرسة على ضرورة استفادة المعلمين منها.

إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية .

أن تقوم إدارة التعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل تعليمية وأجهزة .

تدخل بعض أولياء أمور الطلاب في أمور لا تخصهم :

المشكلة: قيام بعض أولياء أمور الطلاب بفرض مطالب على المدرسة هي من اختصاصات المدرسة

الحلول المقترحة :

استغلال مناسبة عقد مجلس الآباء والمعلمين لتوضيح مالهم وما عليهم من حقوق وواجبات .

ثانياً : مشكلات تقع من الإدارة :

عدم إدراك مديري المدارس للأعمال الإدارية التي يجب عليهم عمله العدم وجود الخبرة الكافية لديهم .

تقاعس بعض مديري المدارس عن أداء واجبهم .

ضعف العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة وتأثيرها على العمل داخل المدرسة بين المدير والمعلمين :

سوء خلق بعض الإداريين واستخدامهم لألفاظ بذيئة أو مخالفات سلوكية.

الجمود والتمسك بحرفية النظام وعدم المرونة في تطبيقها والروتينية في العمل.

الحلول الممكنة لعلاج المشكلات التي تقع من الإدارة :

حسن اختيار مديري المدارس وأن يتم الاختيار وفق أسس ومعايير صحيحة ومقننة .

الإعداد المسبق وذلك من خلال تقديم برامج في الإدارة التربوية في مرحلة البكالوريوس.

تقديم الدورات التدريبية والتأهيل العلمي لمديري المدارس.

ينبغي اختيار مديري المدارس من أصحاب الخبرة الحقيقية .

ينبغي أن يطلع المدير على لائحة المرحلة التي يعمل بها .

التخطيط السليم للعمل المدرسي واشتراك جميع العاملين في هذا التخطيط حتى يسهل التنفيذ عندما يعرف كل فرد بأنه اشترك وساهم في ذلك العمل وبالتالي يستطيع أن يتحمل المسؤولية .

المرونة في تطبيق النظام ومراعاة الظروف الطارئة .

المشكلات التي تتعلق بالمعلمين الذين يتعامل معهم مدير المدرسة.

تختلف فروق شخصيات المعلمين اعتمادا على ما جبلوا عليه من فروق فردية.

هناك بعض الشخصيات التي تجبر مدير المدرسة على التعامل معها وهنا حلول لمساعدته في ذلك:

١. المعلم المتذمر:

ذو شكوى دائمة و عدم قبول أي وضع في المدرسة وكل شيء من الأعباء إلى المنهاج المدرسي.

العلاج :

يجب الرجوع إلى ملف المعلم و معرفة خلفيته العلمية والعملية و تنقلاته والأعمال التي انيطت به سابقاً.

ربما يكون السبب كثرة الأعباء والضغوطات. وقد يكون المعلم قائدا لنشاطات و أعمال إدارية سابقا و مبدعا و عند نقله شعر بأنه أقل شأنا مما كان عليه و فجأة وجد نفسه بعيد عن مجال إبداعه.

المدير يساعد المعلم بتكليفه بأعمال تتناسب مع قدراته تمتص شكواه وتذمره. و المدير يستشف مشكلة المعلم دون تدخل مباشر عن طريق العلاقات الإنسانية و اعتباره زميلا في المهنة و مد يد المساعدة بالتوجيه أو ماليا و الاجتماع المباشر مع المعلم و معرفة نواحي القصور التي تدفعه للتذمر لعلاجها بطريقة ودية بعيدة عن الرسمية.

٢. المعلم الفوضوي:

هو الذي يفقد السيطرة على تلاميذه و لا انضباط داخل الصف، و عدم التزامه بالخطة و تسلسل أحداث الدرس، و عدم التحضير الكافي للحصة ،وإرسال التلاميذ لإحضار المستلزمات.

العلاج :

هذا النوع بحاجة إلى جلسات متعددة مع المدير ليوضح له أهمية التنظيم و الإعداد المسبق و حفظ الإنضباط داخل حجرة الصف و اصطحابه لزيارة بعض الزملاء المنظمين ليقتدي بهم.

و على المدير الإكثار من زيارات هذا المعلم و تدوين الملاحظات و إلحاقه بدورة تدريبية عن إدارة الصف و القيادة.

٣-المعلم الكسول:

الذي يقاوم أي عمل يوكل إليه و يساوم على الحد الأدنى من النصاب و يتمطى خلال الدوام و يضيع من الدروس والحصص.

العلاج :

على المدير مراجعة ملف المعلم لمعرفة عدد سنوات خبرته و تقاريره السابقة قد يكون السبب عدم تقدير الإدارة لعمله و عدم رغبته بالمهنة.

أو السبب قد يكون أسباب و ضغوط عائلية. وعلي المدير أن يبذل جهده للتصعيد من نشاط المعلم بالإطراء والكلمة الطيبة والتشجيع و تكليفه بمهام بسيطة يشكره عليها أمام الجميع و تكثيف زياراته لهذا النوع من المعلمين لحثه على العمل الجاد المثمر.

٤. المعلم المستجد:

يواجه مدير المدرسة مشكلة المعلم الذي لم يدرس قبلاً.

العلاج :

على المدير أن يضع له برنامج لزيارات عديدة لزملائه القدامى بالمهنة والوقوف على ما يجري في حجرات الدراسة و حضور الدروس النموذجية،و الثناء على المعلم الجيد و تحذيره حول أخطائه من البداية و متابعته مقرونة بالتقويم المستمر لبلورة شخصيته والإستفادة من قدراته و غرس الثقة في نفسه.

٥. المعلم كبير السن:

وهو من أمضى أكثر من ثلاثين عاماً و ما زال يعطي، إلا أنه يجد نفسه شاذا بين مجموعة كبيرة من المعلمين الشباب و أنه قد يمارس الطريقة التقليدية بالتعليم و لا يحدي عنها،ولا يحتك مع المعلمين الشباب و يعتبرهم أقل خبرة .

العلاج :

مهمة المدير هنا تقريب العلاقة بينه و بين المعلمين الشباب، و تصعيد ثقته بنفسه بتوكيله مهام إدارية و تخفيف النصاب عنهم، و من الأمور الإدارية التوجيه والإرشاد و تقديم الفائدة للزملاء من بعض المواقف التي مرت بهم واعتبارهم زملاء مهنة أكثر من مرؤوسين، وتعرفيه بالطرق التدريسية الحديثة ربما عن طريق

المقارنة بين الطرق القديمة والحديثة و استخراج عيوب كل منها ،و هو أسلوب جيد في إمداد المعلمين بالخبرات الجديدة بطريقة غير مباشرة بشكل ودي.

٦. المعلم المنعزل :

الذين يخشون الاحتكاك و همهم إنجاز أعمالهم بهدوء و انعزال عن الآخرين ويحجمون عن الحديث مع الزملاء .

العلاج :

على المدير إخراجه من عزلته عن طريق الإكثار من الإجتماعات الجماعية و غير الرسمية للمرؤوسين في الأعياد و المناسبات، وإشراكه بجمعيات المعلمين الآخرين بالمدرسة ليحتك بهم ، و تشجيع الزيارات الصفية المتبادلة و الزيارات الميدانية مع التلاميذ و الزملاء؛ لأن المدرسة هي مؤسسة إجتماعية قبل كل شيء ولا تقبل العمل الفردي المنعزل.

٧. المعلم المغرور :

قد يكون سبب غروره الإدارة الضعيفة والفاشلة التي ترأسه فالخبرة الموجودة لديه ، والخلفية العملية بمجال عمله تجعله يرفض في داخله ما تمليه عليه الإدارة من قرارات ضعيفة أو تعليمات واهنة تجعله ينظر إلى ذاته بأنه أعلى بكثير أو أحسن بكثير من هذه الإدارة التي ترأسه ، وهذا ربما ليس خللا في المعلم ذاته بل في الإدارة التي كان مرؤوسها في يوم ما، ومن ناحية أخرى قد تكون ثقته بنفسه وبقدراته ومهاراته عالية جدا يشعره بأنه أفضل من في المجموعة، وأن وجوده في هذه المدرسة ظلم وقع عليه، ولعل سبب الغرور ناتج عن مصدر نفسي أو اجتماعي أو اقتصادي لا علاقة له بالعمل .

العلاج :

التعرف أولا إلى جذور المشكلة والعمل على إشباع حاجاته ، والاستفادة من طاقاته ، وتقديم النصح له بعدم التعالي بل التواضع وتقديم الفائدة للجميع فمن تواضع لله رفعه ،وعدم المبالغة في الغرور؛ لأن المعلم هو القدوة والقدوة بالتعاون،و يجب أن يعرف بالتواضع ولحين تخلص المعلم من صفة الغرور بالتوجيه القائم على الإقناع والاقتناع والتأثير بأسلوب إنساني لطيف وودي.

٨. المعلم المزاجي:

المعلم متقلب المزاج يسبب مشكلة في مدرسته فتراه في يوم كثير النشاط محبا للتعاون، اجتماعيا، ودودا، وعلاقته بتلاميذه قائمة على الود والاحترام، وتراه في يوم أخر منطويا، عصبي المزاج كثير الصراخ والتذمر ، يبطش بتلاميذه، ويرفض الأوامر والتعليمات الواردة من رؤسائه.

العلاج :

دور مدير المدرسة هنا تذكير هذا المعلم بأن العمل لا يعتمد على مزاجه و لا يتفق مع التذبذب وعدم الوضوح ،ويجب أن لا ينعكس هذا على البيئة المدرسية، وليكن هذا التذكير بأسلوب ودي أخوي إنساني ،قائم على الاحترام والنصح، مع الملاحظة الدقيقة للمعلم من قبل المدير لمعرفة الوقت الذي ينقلب مزاجه ، فقد تكون هناك أطراف داخل المدرسة تتسبب في ذلك لغاية ما أو لسبب ما، عندها سيقوم مدير المدرسة بلا شك بمعالجة الحالة لا سيما إذا كان أحد الزملاء أو أولياء الأمور أو الرؤساء يستفز هذا المعلم ليقلب مزاجه وينكد عليه يومه بشكل متعمد .

٩. المعلم غير المؤهل :

من الأمور الخطيرة التي يواجهها مدير المدرسة، هي وجود المعلم غير المؤهل فهو رغم حصوله على المؤهل الذي يمنحه حق التدريس لكن مستواه المتدني في التدريس يجعل الأمر من الخطورة، بحيث يؤثر سلبا في تحصيل التلاميذ .

العلاج :

على مدير المدرسة مساعدة هذا بعدة طرق منها تنظيم برنامج لقيامه بزيارة زملائه من المعلمين المتمكنين لملاحظة طرق تدريسهم داخل حجرة الدراسة وإشراكه في دورات تدريبية، وورش عمل، مع إيقافه عن التدريس لفترة من الزمن ولحين صقل مهارته جيدا. ويمكن للمدير أن يحوله في تلك الفترة التي يتمرن بها للقيام بأعمال بسيطة كمساعدة أحد المعلمين من ذوي الخبرة داخل الصف أو حضور دروس الإمتحانات بالمراقبة أو تكليفه بأعمال إدارية أو كتابية بسيطة ريثما يتم تدريبه مع الحذر الشديد من عدم إحراجه أو تعنيفه أو الاستهزاء به .

١٠- المعلم غيرا لملتزم :

المعلم غير الملتزم هو الذي يصل إلى المدرسة في وقت متأخر ويخرج منها في وقت مبكر مدعيا الحجج الواهية والأعذار الكثيرة ، وهو عادة لا يلتزم بالتعليمات ولا يحترم الأنظمة والقرارات و لا يأبه بالتأنيب، أو الإنذار بشكل متكرر.

العلاج :

مدير المدرسة الذي يواجه مثل هذه المشكلة عليه أن يبحث عن مسببات عدم الالتزام كالظروف الصحية للمدارس، والظروف الأسرية والمهنية وقد تكون المشكلة متعلقة بالمواصلات أو تكون مشكله اقتصادية تجعله متقاعسا غير ملتزم وبعد التعرف إلى مسببات المشكلة يتمكن المدير من مساعدة المعلم في القضاء على السبب ما أمكن ذلك .

١١- المعلم الثرثار:

هو المعلم الثرثار الذي يطيل في الكلام غير المجدي، ويحشر أنفه في كل صغيرة وكبيرة ليتحدث بتفاصيل مملة.

العلاج :

يكمن دور مدير المدرسة هنا بوضع حد لمثل هذا الأمر وذلك بتخصيص وقت للحديث لكل فرد بإعطائه الفرصة، والإيعاز للمعلم الثرثار بأن يكون أخر المتحدثين مع منعه من المقاطعة والمداخلة، ويمكن إشغاله بتحرير محضر الاجتماع مما يجعل تركيزه على الكتابة بدلا من الحديث الممل الذي لا طائل من ورائه

١٢- المعلم المشاغب:

وجود المعلم المشاغب الذي ينقل الشائعات ويروج الأخبار وينقلها بين الزملاء محاولا الإيقاع بهم وخلق المشكلات الشخصية بينهم، بنقل الأحاديث مع تحريفها وتشويهها بغية نشوب ا لخلافات بين الزملاء.

العلاج :

حالة مثل هذا المعلم بدراسة الأسباب ومعرفة مدى علاقاته بالزملاء والرؤساء، ومن ثم التوجيه السليم، وشغل فراغه بنشاطات طلابية أو كتابية مع عدم تشجيع الزملاء في السماع له في محاولات الشغب بل نصحه وتوجيهه وتعريفه بالخطأ.

١٣- المعلم الخجول :

للخجل أسباب كثيرة منها عدم الثقة بالنفس ، أو وجود عاهة أو مشكلة اتصالية كالتأتأه وعدم وضوح مخارج الألفاظ ، وربما تكون أسبابه اقتصادية أو اجتماعية وينتج عنه أيضا العزلة والوحدة وعدم الاختلاط بأفراد المجتمع.

العلاج :

وعلى مدير المدرسة كقائد إداري متمكن يقدر أن يساعد المعلم على التخلص من الخجل تدريجيا بتوكيل بعض الأعمال له مثل الإذاعة المدرسية، والنشاط الاجتماعي، وإدارة الحوار والنقاش الاجتماعي مع ضرورة استحسان أقواله، وأفعاله لحين تخلصه من مشكلة الخجل و الثقة بالنفس بالإطراء الدائم والتشجيع المستمر . [٥٠]

الصعوبات التي تقابل الادارة المدرسية :

الادارة المدرسية في اي مستوى من مستوياتها عملية ليست بالامر السهل بل تقابلها الكثير من الصعوبات والمشاكل التي تحتاج الى وجود مدير كفؤ- قائد تربوي يتصف بصفات ادارية وتربوية معينة تجعل منه الشخص القادر على التغلب على هذه الصعوبات والمشاكل والسير بها نحو تحقيق اهداف المدرسة التربوية والاجتماعية ومن اهم هذه الصعوبات التي تقابل الادارة المدرسية ما يلي:

صعوبات توفيق مدير المدرسة مابين النواحي الادارية والنواحي الاشرافية المهنية والفنية.

صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية او التعليمية وتتمثل في:

- النقص في عدد المدرسين.
- النقص في الاختصاصات.
- انخفاض المستوى العلمي والادائي لبعض المدرسين.
- تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين .
- عدم توفر الامكانيات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.

٥٠- أهم المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية كتاب الإدارة والتخطيط التربوي ,د .رافده الحريري .د .محمود جلال .د .محمد إبراهيم.

صعوبات العمل المدرسي اليومي وتمثل بـ:

- تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة .

- ضغوط اولياء الامور حول مشاكل ابنائهم.

- قصر العام الدراسي وعدم اتباع اليوم المدرسي بالكامل.

- المشكلات السلوكية للتلاميذ والمتمثلة بمشكلات الهروب من المدرسة وتغيّب عن الدراسة والتسرب الذهني والغش في الامتحانات ومشكلة التحدث داخل الفصول الدراسية ومشاكل التلاميذ مع بعضهم البعض ومع مدرسيهم ومع الادارة.

ان صعوبات كثيرة كهذه تتطلب بلا شك ضرورة وجود مديرا متفهما ومؤهلا علميا ويمتلك من الخبرات مايمكنه من التعامل الصحيح مع هذه المشكلات والعمل على التغلب عليها وحلها بطريقة علمية وانسانية صحيحة حتى تستطيع المدرسة من تحقيق اهدافها كمؤسسة تربوية واجتماعية تعمل على نمو التلاميذ من جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية(ربيع، ٢٠٠٦ ، ٤٦)

المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الإبتدائية :

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة المنهج المدرسي تتمثل في:

طول زمن الحصة ، وعدم تلاءم المنهج مع حاجات الطلاب ورغباتهم وعدم محاكاة المنهج للبيئة المحلية وتأخر وصول بعض المناهج الدراسية ، طول المنهج المدرسي ، وصعوبة بعض المواد الدراسية .

- المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالوسائل التعليمية تتمثل في:

قلة الوسائل التعليمية، وعدم معرفة المعلمين بطرق إنتاجها ، قناعة المعلمين بعدم جدواها، عدم إلمام المعلمين باستخدامها الصحيح ، عدم وضوح الوسائل التعليمية بالمدارس ، عدم مطابقتها للمقررات .

- المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالنشاط المدرسي تتمثل في :

عدم وجود ورش وأدوات بالمدرسة لممارسة الأنشطة ، عدم وجود معلم متفرغ للنشاط ، عدم قناعة المعلمين مع بعضهم البعض في الأنشطة المدرسية ، عدم فعالية الرحلات المدرسية ، عدم تعاون المعلمين مع بعضهم البعض في الأنشطة المدرسية ، عدم قناعة الطلاب بأهمية حصة النشاط ، عدم التخطيط للنشاط المدرسي ، الإدارة والمعلمين لا يحفزون الطلاب المزاولين للأنشطة ، الإدارة لا تكرم الطلاب المتميزين في الأنشطة المدرسية .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالطلاب تتمثل في:

عدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم في المنزل ، عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات ، وصعوبة تطبيق العقوبات المدرسية على الطلاب ، وكثرة الطلاب في الفصل الدراسي ، عدم حضور أولياء أمور الطلاب للاستفسار عن مستوى أبنائهم ، عدم تجاوب أولياء الأمور لحضور الحفلات المدرسية ، خروج الطلبة من الفصل الدراسي ، وإهمال الطلاب للواجبات المنزلية ، تأخر الطلاب عن حضور الطابور الصباحي ، وكثرة غياب الطلاب ، ووجود اضطرابات نفسية وعدم استقرار من جانب الطلبة ، ضعف الطلبة من ناحية تحصيلهم العلمي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالطلاب تتمثل في :

صعوبة بعض الاختبارات ، جدول الاختبارات يوضع بشكل عشوائي لا يؤخذ برأي الطلاب في جدول الاختبارات ، وسوء طباعة أسئلة الاختبارات وعدم وضوح الأسئلة للطلاب ، عدم شمولية بعض الاختبارات للمقرر الدراسي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمبنى المدرسي تتمثل في:

عدم صلاحية المبنى المدرسي للعملية التعليمية لا تتوفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي ، وعدم ملائمة موقع المبنى المدرسي ، وعدم وجود غرف مخصصة للمعلمين ، ولا تتوفر خدمات النظافة للمبنى المدرسي وعدم وجود فناء للطلاب بالمدرسة .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالتجهيزات المدرسية تتمثل في :

عدم جود غرفة لمصادر تعلم، عدم وجود منشآت وملاعب رياضية ، عدم وجود معمل للحاسب الآلي ، وعدم وجود أجهزة عرض متطورة ، عدم توفر التجهيزات في المختبر المدرسي ، وعدم توفر الأدوات الكتابية والقرطاسية من قبل الإدارة ، وعدم كفاية مكاتب الإداريين والمعلمين ، وقلة أجهزة التبريد والتكييف وعدم كفاية مقاعد وطاولات الطلاب ، لا توجد وسائل السلامة في المبنى المدرسي ولا توجد مخارج طوارئ في المبنى المدرسي .

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمعلمين تتمثل في:

كثرة غياب المعلم عن المدرسة ، وتأخر المعلم عن دخول الحصص في الوقت المحدد ، وتكليف المعلم بتدريس مواد متخصصة وفي غير مجال تخصصه ، وعدم اهتمام المعلم بالطلاب الضعاف دراسياً، و قصور في أداء المعلم لواجباته ، وخروج المعلم من الفصل قبل انتهاء وقت الحصة ، وعدم التزام المعلم لواجبات الطلاب اليومية ، وكثرة تنقلات المعلمين بين المدارس ، وعدم اهتمام المعلمين بالتحضير الكتابي اليومي ، وتوزيع المعلم لدرجة أعمال الفصل بطريقة عشوائية.

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمدير تتمثل في :

عدم وجود حوافز لمدراء المدرسة انفراد مدير المدرسة بالأعمال الإدارية وقلة الدورات التدريبية التي يحصل عليها مدير المدرسة، وعدم إلمام مدير المدرسة بالحاسب الآلي، والتشدد في معاملة المعلمين والعاملين، ولا يوجد تعاون بين مدير المدرسة وأولياء أمور الطلاب، وعدم تشجيع مديري المدارس للمعلمين المتميزين و عدم متابعة مدير المدرسة لأعمال الطلاب، وكثرة غياب مدير المدرسة، وعدم متابعة مدير المدرسة للعاملين عدم الاهتمام بالمقصف المدرسي.

المعوقات والصعوبات التي تقابل مديري المدارس الابتدائية والمتعلقة بالمدير تتمثل في:

كثرة التعاميم الواردة من الإدارة ، وعدم وجود رادع للمعلمين الكثيرين الغياب والمقصرين ، وكثرة الأعمال الكتابية اليومية لدى مدير المدرسة ، ووجود الروتين في الحصول على احتياجات المدرسة ، ولا توجد حوافز مادية ومعنوية للبارزين في العمل من معلمين وإداريين ، وعدم وجود صلاحيات لمديري المدارس تناسب مع دورهم القيادي في المدرسة ، ونقل بعض المعلمين من المدرسة دون أخذ رأي مدير المدرسة ، ولا يؤخذ باقتراحات مديري المدارس في تحسين العملية التعليمية ، وتركيز التوجيه

التربوي على عمل المعلم داخل الفصل ، وتعين مدير المدارس بدون خبرة في التدريس ، وعدم وجود معايير دقيقة في تقويم أداء المعلم ووجود ازدواجية في الإشراف التربوي ، وقلة التعاون بين الإدارة المدرسية والتوجيه التربوي ، ونقص عدد المعلمين في المدرسة ، وعدم مشاركة إدارة التربية والتعليم مع إدارة المدرسة في حل بعض المشكلات . (

أهم الحلول المقترحة :

* ما يخص وزارة التربية والتعليم :

أ) ضرورة إعداد مديري المدارس إعداداً جيداً قبل تولي مهامهم الإدارية وتبني مبادئ خاصة في إعدادهم مثل مبدأ الكفايات الإدارية في إعدادهم .

ب) ضرورة الاهتمام بتدريب مديري المدارس على المستحدثات والنظريات الإدارية الحديثة وخاصة ما يتعلق بالتغلب على الصعوبات المختلفة التي قد تواجههم أثناء عملهم الإداري .

ج) ضرورة توفير البيئة المدرسية المناسبة للمدير لممارسة مهامه الإدارية من تهيئة المباني المدرسية ، الأجهزة والأدوات اللازمة لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة .

* ما يخص واضعي المناهج والمعلمين وأولياء الأمور :

أ) تيسير إدارة العمل المدرسي .

ب) ضرورة توعية أولياء الأمور بأهمية التعاون مع المعلمين ومديري المدارس لتحسين وتسهيل العملية الإدارية .

ج) ضرورة تقديم برامج تدريبية لكل من المعلمين لتحسين العملية الإدارية داخل المؤسسة التربوية .

د) ضرورة توعية المعلمين بأهمية الوسائل التعليمية وتدريبهم على إدارة الحصة بفعالية ، واستثمار حصص النشاط بفاعلية .

هـ) ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلاب لتحسين العملية الإدارية داخل الحصة المدرسية خاصة وداخل المدرسة عامة .

و) ضرورة عقد اجتماعات دورية بين المعلمين ومدير المدرسة وأولياء الأمور لمناقشة ما تواجهه المدرسة من قضايا ومشكلات إدارية .

* ما يخص مدير المدرسة :

أ) ضرورة الاهتمام بالتنمية المهنية للمدير بالانضمام للدورات التدريبية أثناء الخدمة .

ب) ضرورة تنظيم العمل الإداري داخل المؤسسة التعليمية وتوزيع المهام الإدارية على المعلمين ووضع مجموعة من الإجراءات الأساسية التي يجب إتباعها للتغلب على أي مشكلة أو معوق قد يواجهه .

ج) العمل على توفير الاحتياجات الأساسية من أجهزة ووسائل تعليمية ومختبرات ومعامل بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي وغيرها .

د) ضرورة وضع آلية محددة للتعامل مع إدارة التربية والتعليم فيما يخص صنع القرارات ومناقشتها والعمل على تنفيذها .

تواجه مدير المدرسة عدد من المشكلات الإدارية التي تعيق سير عمله وتقف حائلا دون تمكنه من أداء عملة بفاعلية و من هذه المشكلات:

١- تعدد مستويات التنظيم:

يؤدي ذلك إلى كثرة الفواصل بين المستويات و والى صعوبة استخدام أدوات الاتصال و قنواته مما يعوق وصول المعلومات و يعطل اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

لذا يقتضي الأمر أن يمنح مدير المدرسة صلاحيات تتناسب و طبيعة عملة الذي يتطلب المرونة. بالإضافة إلى تشتت الأقسام الإدارية كالوزارة مثلا و صعوبة التنقل بين هذه الوحدات .

ولحل المشكلة اللجوء إلى ممارسة اللامركزية و تفويض الصلاحيات.

٢- تعقد الإجراءات:

الدول النامية تتبع الطرق الرسمية في التعامل و تبدي عدم الرغبة في إجراء التجارب. ولاستفادة من خبرات الآخرين. و الإجراءات الروتينية المملة.

الحل: البعد عن المركزية الشديدة و إعادة النظر في التجارب وتفويض السلطة حيث يأخذ مدير المدرسة القرارات البسيطة التي لا تحتاج إلى المرور بالمراحل الطويلة و بالإضافة إلى توحيد خط مسار الإجراءات و الاتفاق على فلسفة واضحة في ذلك.

٣- التخطيط غير السليم:

تجعل مدير المدرسة يجهل أهداف و مهام عملة الإداري لتداخلها بسبب عدم و وضوحها و تحديديها فالأهداف الواسعة جدا غير قابلة للتطبيق على ارض الواقع.

التخطيط التربوي في الدول النامية يسعى إلى محاولة تحقيق التنمية بإتباع قفزات واسعة غير منطقية يصعب إدراكها.

الحل: أن يكون هناك لقاءات متكررة بين أجهزة التخطيط و أجهزة التنفيذ لرسم أهداف أكثر تحديدا ووضوحا.

٤- المركزية الشديدة وعدم التفويض:

الدول النامية تتسم بالمركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات الذي يجعل الكتب الرسمية تتسم بكثرة التوقيعات و إبداء الرأي و السبب عدم اطمئنان القيادة العليا للمرؤوسين خوفا من إساءة التصرف.

الحل: تدريبات منوعة مثل دراسة الحالات و تمثيل الأدوار و عرض مزايا تحقيق الأهداف بسرعة إضافة إلى ذلك توفير سبل الطمأنينة لمديري المدارس كمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض السلطة ولبث روح الثقة بالنفس لديهم مما يزيد فيهم الدافعية نحو العمل .[٥١]

أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية:

غموض وجمود الأنظمة واللوائح. حيث تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه، والأنظمة التعليمية بكل جوانبها تعتمد على أسس دستورية وتشريعية وقانونية، فقد أصدرت الدساتير وسنت القوانين وشرعت من اللوائح والأنظمة ما يكفل للمؤسسات التعليمية قيامها بمسؤولياتها خير قيام، إلا أنه ينبغي ألا ننسى أن القوانين ليست قوة خارجية ولا يمكن أن نفصلها عن التأثر بالواقع الفردي والاجتماعي، ويمكننا أن نغيرها وأن طورها أو ننشئها من جديد حسب الأحوال والظروف، وهي ليست غاية بل وسيلة للضبط الاجتماعي وتنظيم أمور المجتمع.

[٥١]- كتاب الإدارة والتخطيط التربوي، د. رافده الحريري. د. محمود جلال. د. محمد إبراهيم.

ومن أهم المشكلات والمعوقات النابعة من الأنظمة واللوائح التي تواجه القيادات الإدارية التربوية هي وقوف بعض التشريعات حائلا دون تطوير الإدارة التربوية بسبب جمود وتعقد الأنظمة واللوائح وعدم مرونتها مما يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير وتعيق استخدامه الفعال لسلطته في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، فضلا عن كثرة التعديلات والتفسيرات والإفراط في تعديل وتفسير النصوص والأنظمة بما يؤدي إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه وعدم الدقة والمرونة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح ودون مراعاة الأنظمة واللوائح للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته.

القواعد والقوانين الإدارية التي تكفل حسن سير العمل بنظام لا يتم فهمها بطريقة صحيحة، ولا توجد تفسيرات موحدة لتنفيذها.

ضعف معرفة كل فرد في الإدارة التعليمية ما يقوله القانون عن دوره وفهمه لهذا الدور جيدا والعمل به.

هناك ضعف وقصور في إعلام العاملين بالجهاز التعليمي بالأهداف والسياسة التعليمية المراد تحقيقها والبرامج والخطط والمسؤوليات والسلطات على كافة المستويات، وكذلك قصور في إعلام المعلمين بتعليمات الوزارة أو إعلام القياد العليا بالمشكلات التي تظهر في تنفيذ الخط التعليمية أو التجاوزات التي لم تكن في الحسبان.

ضعف وجود إعلام قوي أو صحافة متخصصة تهتم بالتجديد في التربية ونشر البحوث التربوية وأخبار ونشاطات وفعاليات التربية.

عدم الاستفادة من التقدم العلمي التكنولوجي في مجال الإدارة التعليمية. ويقصد بالتكنولوجيا الإدارية في التعليم التركيز على الأساليب والوسائل الحديثة التي تستخدم في مواجهة المشكلات الإدارية بجانب النظريات والبحوث الأساسية التي تستهدف التوصل للمبادئ والمفاهيم العامة، ويعد عدم الاستفادة من الأساليب والوسائل الحديثة في الإدارة التعليمية من المشكلات الكبرى في الإدارة التعليمية بسبب ضعف إمكانية قيام الإدارة التعليمية بإنشاء بنيتها الأساسية ومقدرتها الإدارية بما يكفل لها التطبيق الأمثل للعلم والتكنولوجيا الذي يتفق وأسلوب التنمية المناسبة.

تقليدية طرائق العمل المعتمدة وعدم مواكبتها للتطور العلمي والتكنولوجي العالمي على صعيد جمع ومعالجة المعلومات وتصريف المعاملات الإدارية.

مشكلات نابعة من وضع القيادات الإدارية: حيث لا توجد معايير صحيحة لاختيار القادة التربويين في الإدارة التعليمية، وأيضا عدم توافر الأكفاء للكوادر القيادية حيث تعاني الأجهزة الإدارية من مشكلة ترك القيادات الإدارية الناجحة والكوادر الفنية المتميزة للعمل في الإدارات التعليمية بحثا عن مغريات خارجية.

غياب التنسيق بين مؤسسات الدولة فيما يتصل بتنفيذ الفلسفة التربوية للدولة وهذا يؤدى بدوره للخلل الناتج عن ضعف التنسيق بين المؤسسة التربوية والمؤسسات الأخرى، وتشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية في أكثر من موقع على النطاقين المحلي والإقليمي.

النقص الشديد في القيادات الإدارية المؤهلة كما ونوعا أو تردد بعض الإداريين في ممارسة السلطة الممنوحة لهم تخوفا من تحمل المسؤولية.

عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات حيث يتم اللجوء إلى ملء المناصب القيادية بذوي الخبرة فقط أو من المقربين من القيادات العليا، لذا فإن معايير اختيار القيادات تتحكم فيها عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائد مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، أو طبيعة النظم العائلية والتركيب الوظيفي.

تأثر الإدارة التربوية بالمركزية الشديدة مما يعيق سير العملية التربوية ويجعل هذه البنية مثقلة في رأسها وضعيفة في أطرافها ويضاعف مسؤوليات الدوائر التربوية.

تشتت وتضارب الصلاحيات بين القيادات، مما ينعكس سلبا على العاملين بالإدارة التعليمية، أو السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على الإدارة التعليمية.

قلة الاتصالات بين الوحدات والأقسام وبينها وبين الإدارة المركزية دون تفويض بعض الاختصاصات لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها.

كثرة النشرات التي تصدر من الإدارات التعليمية دون متابعة تنفيذها الأمر الذي يؤدي إلى الارتباط والعشوائية.

عدم قبول التغيير سواء في السياسات أو الخطط أو البرامج والأنشطة مما يبعث بالجمود وعدم التطوير.

انعدام الحافز المادي أمام المجيدين والمبتكرين التربويين وإحساس عام بين العاملين في حقل التعليم بأن الإدارة التعليمية لا تشجع التجديد والابتكار والتطوير.

عملية اتخاذ القرارات التي تجرى في الأوساط التعليمية من ناحية تبني الأساليب المستحدثة والابتكارات ليست قرارات إيجابية لصالح البيئة المحلية غالبا بمعنى أن المؤسسة التعليمية لا تستطيع أن تقرر بنفسها ولنفسها تبني أسلوب تربوي أو تنظيم تربوي إلا في حدود ضيقة جدا.

تدني الروح المعنوية عند كثير من العاملين بسبب قلة الحوافز المادية والمعنوية، أو المساواة في الحوافز المادية بين من يعمل ويجتهد ومن يضعف عمله.

الافتقار للبحوث والدراسات العلمية الموجهة نحو حاجات المجتمع ومتطلبات التنمية الشاملة فيه واقتصار البحوث على الجوانب النظرية دون النفاذ إلى عمق العملية التربوية والجوانب التطبيقية لها.

العجز في التمويل يمثل عقبة كبرى دون تطوير أنظمة التعليم وتحسينها، وتعد الميزانية أداة للرقابة لأنها تحدد الأنشطة التي تدور في نطاقها، فالميزانيات الخاصة بالإدارة التعليمية جامدة وغير مرنة، وهي ميزانية أبواب وبنود وليست ميزانية أداء.

سيطرة سلطة العرف والتقاليد وكذلك سلطة الميول والنزعات الشخصية على تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الأجهزة الإدارية في مصر وبخاصة الإدارة التعليمية، كما أنها تلعب دورا في تكوين القرار الذي يصدره الفرد.

عدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم الجيد، وضعف وضوح الهدف والاعتماد على العشوائية والتخبط والصدفة في تحقيق الغايات.

البيروقراطية الإدارية، بمعنى هيمنة الروتين على طبيعة وإيقاع العمل ضمن مختلف مستويات الإدارة التربوية.

ضعف وجود آلية سليمة وتعتمد على معايير جيدة للإعداد والتدريب على المهارات القيادية والفنية المتنوعة وغياب الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع هذا التوجه على صعيد الإدارة التربوية عامة، والمدرسية خاصة.

ارتباط التعيينات الإدارية والمسارات المهنية لبعض الإداريين بمصالح خاصة مما يعرقل أحيانا تطبيق القوانين العادلة واحترام معيار الكفاءة.

عدم توزيع الأدوار على العاملين في الإدارة التعليمية بما يحقق أو يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة.

انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل بعض الأفراد في الإدارة التعليمية.

عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإداريين بالإدارات التعليمية، وعدم حضور دورات وندوات أو مؤتمرات التطبيق العملي للإدارة.

سوء توزيع الموارد المالية وعدم المساواة في الإنفاق، ونقص الموارد المالية.(٥٢)

الحلول:

مراعاة الدقة والمرونة والوضوح عند صياغة الأنظمة واللوائح ومراعاة أن تكون هذه الأنظمة واللوائح انعكاسا للواقع البيئي الذي وضعت لخدمته، ومن المهم أن يعرف كل فرد في الإدارة التعليمية ما يقوله القانون عن دوره وأن يعيه ويفهمه جيدا وأن يعمل به

٢- وضع التشريعات والقوانين والنظم التي تحرر الإدارة القائمة من المعوقات التي تحول دون انطلاقها وإيجاد الصيغ الملائمة للتنظيم الإداري الجديد وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بما يكفل اطلاع كل وحدة بعملها على الوجه الأكمل.

العمل على أن تكون الإدارة التعليمية أداة لتحقيق أهداف مجتمعها وتطلعاته ويتم هذا من خلال:

إعادة النظر في السياسات العامة للتعليم وتنظيمات الإدارة التعليمية بما يناسب متطلبات العصر، ومستقبل مجتمعنا الجديد، ومبادئ التحولات الثورية الجديدة.

تبني أهداف تربوية واضحة ورؤى مستقبلية جديدة ووسائل وتقنيات تتناسب مع الأهداف التنموية المجتمعية.

وضع التشريعات والتنظيمات التي تحررها من المعوقات التي تحول دون التنمية الإدارية.

وضع الخطط الإعلامية المتكاملة لتوعية العاملين داخل التربية وخارجها بخططها التنموية لخلق الجو الملائم لتقبلها والمساهمة في تحقيقها بحماس.

٥٢- الشرق - أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية - د .مصطفى رجب

http://www.al-sharq.com/news/details/١٨١٧٧٩

اعتماد منهج التخطيط العلمي في الإدارة التعليمية من خلال:

التخطيط العلمي السليم لإحداث تطورات نوعية في العملية التربوية والمؤسسات التربوية العاملين فيها.

وجود صحافة تربوية متخصصة تهتم بالجديد في التربية في العالم وتنشر البحوث التربوية وتغطي أخبار ونشاطات وفعاليات التربية بشكل كامل لاسيَّما الورش والندوات التي تقيمها الوزارة بحيث يستفيد منها عدد كبير جدا من المهتمين والمدرسين وتنشر أصول التدريس، والتربية المقارنة وفلسفة التربية والإدارة التربوية وكل البحوث التربوية حول النتائج والضرب والعنف والاختبارات والتحصيل.. إلخ ويتم ذلك من خلال إنشاء نظام إعلامي يعمل على إحصاء أنظمة المعلومات التربوية بمختلف مستعمليها، والإعلام بخطط التنمية الإدارية وتوعية العاملين في التعليم والذين يعدّون لمهنتهم بأبعادها والنتائج المتوخاة فيها.

استخدام الحاسبات الآلية لتوفير الوقت والجهد والمال ومعالجة البيانات والمعلومات بدقة وسرعة والاحتفاظ بها وتخزينها بطرق سريعة مما يحافظ على دقة القرارات والتوصل لبدائل الحلول في المشكلات المختلفة.

القيام بجمع المعلومات والمعطيات والإحصاءات والنظريات التي تخدم تطور العملية التربوية وإنشاء جهاز لتنسيق الأنشطة المختلفة للمعلومات على المستوى المحلي والإقليمي.

أن تحاول الإدارة التعليمية استثمار الوقت من خلال:

الحرص على توزيع السلطات وتنظيم المسؤوليات والالتزام بذلك.

تدريب العاملين على توظيف الوقت لإنجاز المهام الأساسية المتصلة بدور كل منهم.

يجب أن تكون الإدارة التعليمية أداة تطوير وتغيير ويتم ذلك عن طريق:

وضع الاستراتيجيات المناسبة لإحداث التغيير والتطوير في الاتجاهات المرغوب فيها.

أن تكون الإدارة التعليمية ذات نظرة شمولية عن طريق الإلمام الشامل بالكفاءات والمهارات الإدارية والتنظيمية والفكرية اللازمة لعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتنفيذ والرقابة والتقويم والتطوير وإضافة إلى إلمامها بالمهارات الإنسانية والاجتماعية

أن تتبنى الإدارة مبدأ الأصالة والمعاصرة من خلال التوفيق بين الأصالة والتجديد في أهدافها وأساليبها.

أن تكون الإدارة التعليمية علمية المنهج من خلال اعتماد المنهج العلمي في تشخيص الواقع التربوي.

أن تتحلى الإدارة التعليمية بمبدأ الإنسانية من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية لدى العاملين فيها بهدف مساعدتهم على التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف الجماعة.

أن تكون الإدارة التعليمية رشيدة من خلال الإدراك العميق للبيئة التي تعمل في إطارها وتحليلها بسعة الأفق والمعرفة والخبرة.

أن تعمل الإدارة على تأهل وتدريب جميع العاملين فيها.

أن تكون الإدارة التعليمية عملية تعاونية وتستعين الإدارة في عملها وقراراتها بالمعلومات الدقيقة وتسترشد بنتائج البحوث التربوية في رسم وتوضيح صورة المستقبل.

أن تستخدم الإدارة التعليمية التقنيات الإدارية الجديدة والتقنيات الآلية.

تولي جهاز التخطيط والبحوث في الوزارة دراسة تطوير العمل في الإدارة التعليمية مستندا لأسلوب البحث العلمي وتقديم تحليل مفصل للموضوعات التي يعتمد عليها المسؤولون في الوزارة لاختيار السياسة الملائمة أو نوع التغيير المطلوب في الإدارة التربوية.

ينبغي التعرف على التجارب العالمية وبخاصة في الدول المتقدمة لتطوير عمليات الإدارة التعليمية في ضوئها.

تفويض بعض الاختصاصات من قبل الإدارة العليا لرؤساء الأقسام والوحدات التابعة لمنظمتها. (٥٣)

أبرز المشكلات الحرجة التي تواجه التعليم العام في اليمن.

انتشار ظاهرة الغش في الاختبارات المدرسية والعامة .

تعيين مُديري المدارس دون معايير تربوية .

٥٣- الشرق - أهم مشكلات الإدارة التعليمية في البلدان العربية - د .مصطفى رجب

http://www.al-sharq.com/news/details/١٨١٧٧٩

ترفيع طلاب الصفوف الأولية دون إتقان المهارات الأساسية (القراءة والكتابة والحساب).

قصور برامج إعداد المعلّمين في كُليات التربية في إكساب الطالب / المعلّم الكفايات التدريسية والتخصصية.

ترفيع عدد من الراسبين في مختلف المستويات لزيادة نسبة النجاح .

ضعف الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس .

وقلّة اهتمامهم بالنمو المهني والتثقيف الذاتي .

ضعف كفايات المعلّم التدريسية: تخطيطا وتنفيذا وتقويما .

غياب السياسة التربوية المتناسقة والمتكاملة لقطاع التعليم والتدريب .

انخفاض نسبة الإنفاق على التعليم بالمقارنة مع نسبة الإنفاق العام .

ضعف تنمية الذات المهنية لدى العاملين .

تطوير المناهج لا يتزامن مع تطوير الأنظمة الفرعية الأخرى.

كليات التربية تعد الطالب / المعلّم بصورة منقطعة عن المدرسة والمناهج التي تدرّسها .

انخفاض مستوى معيشة الأسر اليمنية وأثر ذلك في الإنفاق على تعليم أولادها .

عملية تطوير المناهج لا تستند إلى دراسات علمية .

اختيار المعلمين الجدد لا يتم وفق نظام يستند إلى أُسس تربوية .

غياب برامج التدريب المهني في مؤسسات إعداد التربويين لمديري المدارس قبل تعيينهم .

غياب الوسائل التعليمية والتجارب المعملية المصاحبة للدرس .

ضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور المتعلمين .

ضعف الاهتمام بتطبيق مواد التربية المهنية والفنية في المدارس .

نقص في عدد المعلمين وخاصة في المواد العلمية والرياضيات واللغة الإنجليزية .

تعلم المتعلمين يتركز على المواضيع التي ستأتي في الاختبارات .

المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية بمدينة حائل من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات.

أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع وتوصلت إلى:

أن المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس بدرجة كبيرة: ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة، تذمر المعلمات من حصص الاحتياط، وتدني حماس المعلمات للأنشطة غير الصفية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات، وضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي، وضعف المخصصات المالية الممنوحة لإدارة المدرسة، وضعف استجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة.

أن المشكلات الفنية التي تواجهها مديرات المدارس بدرجة كبيرة: كثرة غياب الطالبات قبل وبعد الإجازات، وضعف رغبة المعلمات في الالتحاق بالدورات التدريبية.

مشكلات المباني المدرسية المستأجرة في محافظة صبيا التعليمية ودور مديري المدارس في علاجها.

أوضحت إحدى الدراسات حول مشكلات المباني المدرسية المستأجرة في محافظة صبيا التعليمية ودور مديري المدارس في علاجها ومدى اختلاف وجهات نظرهم تجاه تلك المشكلات وعلاجها أن:

أهم مشكلات المباني المدرسية المستأجرة التي تواجه مديري المدارس بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالمرافق والتجهيزات هي: عدم وجود غرفة اجتماعات كبرى، وعدم وجود مسرح مدرسي، وعدم وجود حديقة مدرسية، وعدم توافر ملاعب كافية للطلاب، وعدم وجود غرفة مصادر تعليمية، وعدم وجود (مختبر مناسب)وعدم توافر وسائل الأمن والسلامة، ونقص الوسائل التعليمية، وعدم وجود مستودع لحفظ الأثاث والأدوات المدرسية.

أهم مشكلات المباني المدرسية المستأجرة التي تواجه مديري المدارس بدرجة كبيرة فيما يتعلق بالمساحة والصيانة هي: عدم توافر أماكن كافية للنشاط المدرسي، وضيق المقصف المدرسي، وعدم وجود صيانة دورية للمبنى، وضيق غرفة المعلمين.

كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين حول المشكلات والممارسات الفعلية لعلاجها لمتغيرات (المؤهل العلمي - الخبرة - الدورات التدريبية).

المعوقات العشر الأولى التي تعيق مديري المدارس الثانوية في محافظة المحويت مرتبة كما يلي:-

نقص الإمكانات المادية لسير عمل المدرسة .

انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة .

ضعف تأهيل العاملين بالمدرسة .

ضعف برامج تدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة .

تأخر الكتاب المدرسي .

اتخاذ القرارات العشوائية لمعالجة المشكلات .

العجز في المدرسين .

انشغال مدير المدرسة الثانوية بأعمال أخرى بعيدة عن أعمال المدرسة .

عدم توفر المشرفين المتخصصين في الأنشطة المدرسية .

ضعف التكامل بين الأسرة والمدرسة .

بعض مشكلات الإدارة المدرسية .

ويقصد بـها كل ما يحدث من معوقات فنية كانت أو إدارية تعيق مسيرة العملية التربوية والتعليمية داخل المدرسة نذكر بعضاً منها :

كثرة غياب المعلمين أو تأخرهم :

تكرار غياب وتأخر بعض المعلمين عن الحضور في الصباح لأسباب مختلفة .

* ـ الحلول المقترحة :

بالنسبة للمعلم المتأخر لابد من التقيد بالصلاحيات التي تخول لمدير المدرسة علاج هذا الجانب .

أما المعلم المتغيب فيتم توزيع راتب اليوم الذي تغيب فيه المعلم على المعلمين الذين تناوبوا على حصصه مع إعداد بيانات منظمة لهذا العمل .

نقل المعلم كثير التأخر والغياب إلى مدارس أخرى قريبة من مسكنه .

لابد من تعاون الوحدات الصحية والمستشفيات الحكومية والخاصة مع إدارة التربية والتعليم في طريقة منح التقارير الطبية .

تفريغ بعض المعلمين أثناء الدوام الرسمي :

تعقد إدارة التربية والتعليم لقاءات أو دورات أثناء الدوام الرسمي للرفع من مستوى المعلمين الأمر الذي يتطلب تفريغ أكثر من معلم لحضورها وهو ما يسبب إرباكاً للمدرسة .

* ـ الحلول المقترحة :

استغلال الفترات التي تسبق بداية العام الدراسي في إقامة مثل هذه الدورات .

تنبيه المدارس قبل بداية مثل هذه الدورات بفترة كافية لأخذ الاحتياطات أثناء إعداد الجدول المدرسي .

أن تكون مثل هذه اللقاءات أو الدورات في الفترة المسائية مع وضع الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المعلمين على المشاركة والحضور .

تكدس الطلاب في الفصول :

وجود أعداد كبيرة من الطلاب في المدرسة نتيجة لوقوعها في حي آهل بالسكان أو تحويل الطلاب من قبل إدارة التربية والتعليم للمدرسة .

* ـ الحلول المقترحة :

أن يكون هناك اتصال بين إدارات المدارس واللجان الخاصة بتوزيع الطلاب على المدارس بحيث لا يتم إرسال أي طالب إلا بعد موافقة إدارة المدرسة خاصة إذا ما علمنا أن بعض الطلاب يسكنون في أحياء توجد بها مدارس ولا تعاني من الكثافة الطلابية .

نقل الطلاب الذين يسكنون في أحياء بعيدة عن المدرسة إلى مدارس تكون قريبة من الأحياء التي يسكنون فيها .

قلة المتخصصين في مجال معين وإسناد تدريس بعض المواد لمعلمين غير متخصصين مع وجود وفرة في تخصصات معينة على حساب تخصصات أخرى .

* ـ الحلول المقترحة :

إعداد استمارة خاصة في نهاية كل عام من قبل شؤون المعلمين يوضح فيها احتياج المدرسة من التخصصات المختلفة لسد عجز المدارس في هذا الجانب .

تكثيف الدورات التدريبية للمعلمين غير المتخصصين قبل بداية العام الدراسي .

إقامة بعض الدروس النموذجية داخل المدرسة من قبل المعلمين المتخصصين تكون موجهة للمعلمين الذين يقومون بتدريس مواد بعيدة عن تخصصهم .

عدم توفر الغرف لممارسة الأنشطة المدرسية :

كثرة أعداد الطلاب أدى إلى تحويل بعض الغرف الخاصة بالأنشطة إلى فصول .

* ـ الحلول المقترحة :

تشكيل لجنة من إدارة التربية والتعليم وإدارة المدرسة لتحديد الغرف التي تحتاج إليها المدرسة لممارسة الأنشطة المدرسية ، والرفع عن أعداد الغرف التي يمكن جعلها كميزانية للمدرسة من الفصول .

استغلال المساحات الموجودة في الفناء الخارجي لإقامة غرف خاصة بالأنشطة المدرسية .

صورية النشاط المدرسي :

ويتمثل ذلك في عدم كفاية الوقت المخصص للنشاط لممارسة الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المطلوبة.

* ـ الحلول المقترحة :

أن يتم تحديد يوم أو يومان في الشهر) يوم الخميس (كأيام مفتوحة تمارس فيها الأنشطة المدرسية المختلفة بالصورة المنشودة يبدأ من الساعة ١٢ ـ ٨ ظهراً .

عدم تجاوب أولياء أمور الطلاب مع المدرسة :

عدم حضور ولي الأمر للسؤال عن الابن وتفقد سيره الدراسي .

* ـ الحلول المقترحة :

تجنيد كافة وسائل الإعلام المقروءة والمسموعة والمرئية لتعريف الآباء بأهمية هذه الزيارات وواجباتهم نحو أبنائهم فلذات الأكباد .

استغلال فترة توزيع النتائج والتقارير الشهرية ، وحث الأولياء على التواصل مع المدرسة .

مشكلة التأخر الصباحي للطلاب :

لانتهاء من الاصطفاف الصباحي بتعمد منه أو لبعد سكنه عن المدرسة .

* ـ الحلول المقترحة :

وضع حوافز للطالب المثالي في الانتظام .

توجيه لفت نظر لولي أمر الطالب بالحسم من درجات المواظبة في حالة تكرار تأخره .

الحسم على الطالب من درجة المواظبة .

حرمان الطالب من حصص مادة محببة إلى نفسه كالتربية البدنية مثلاً .

نقل الطالب إلى مدرسة قريبة من سكنه .

كثرة استئذان المعلمين خلال اليوم الدراسي :

وهي خروج المعلم مع بداية الدوام أو في أثناء الدوام الرسمي .

* ـ الحلول المقترحة :

في حالة الاستئذان مع بداية الدوام فيمنع المعلم من التوقيع ويعامل معاملة المعلم الغائب في المشكلة الأولى .

أما في حالة المعلم المستأذن لفترة محددة من الدوام فيتم وضع حدود معروفة للجميع كحد أقصى لعملية الاستئذان خلال الفصل الدراسي ويوثق ذلك في سجل خاص بذلك .

مشكلة عمال النظافة :

وهي معاناة المدارس في توفير الأيدي العاملة التي تتولى أعمال النظافة وتحميل المدرسة أعباء مالية إضافة إلى أعبائها .

* ـ الحلول المقترحة :

أن تتولى إدارة التربية والتعليم التعاقد مع شركات نظافة يتم بموجبها تأمين العمالة اللازمة لكل مدرسة ، على أن تتحمل الوزارة التكاليف المالية لهذه العمالة أو المشاركة في تحمل جزء من هذه الأعباء .

كثرة التعاميم الواردة من إدارة التربية والتعليم :

انشغال العاملين بالمدرسة بمتابعة سير العملية التعليمية ، وهو ما قد يؤدي إلى تأخر إرسال مندوب المدرسة لاستلام التعاميم التي تخص المدرسة ، مما يجعلها تتكدس بل أن البعض منها يحتاج لردود سريعة .

* ـ الحلول المقترحة :

إعادة تعيين مندوبين من قبل إدارات التربية والتعليم لتوزيع هذه التعاميم على المدارس .

الاستفادة من التقنيات الحديثة وإرسال هذه التعاميم عبر هذه التقنيات (النت) مثلاً .

قلة استخدام الوسائل التعليمية :

معاناة الإدارة المدرسية من قلة استخدام المعلمين للوسائل التعليمية لأسباب مختلفة .

* ـ الحلول المقترحة :

قيام المشرفين على تقنيات التعليم بزيارات مكثفة للمدارس ومتابعة الوسائل المتوفرة فيها وحث المعلمين على ضرورة الاستفادة منها .

إقامة الدورات التدريبية المكثفة لتدريب المعلمين على كيفية استخدام الوسائل التعليمية .

أن تقوم إدارة التربية والتعليم بتزويد المدارس بما تحتاج إليه من وسائل وأجهزة تعليمية .

ـ أهم المشكلات السائدة في الإدارة المدرسية لمرحلة التعليم الأساسي ـ

* أبرز المعوقات تتمثل في:

غياب المرونة التنظيمية لمجابهة المتغيرات وتدني فعالية التخطيط، إضافة إلى محدودية المشاركة في اتخاذ القرار وتركز السلطة الكاملة بيد المدير، وضعف المتابعة والرقابة، وانتشار ظاهرة الرشوة في الإدارات المدرسية، وغياب نظام منصف للتشجيع المادي والمعنوي للإداريين والعاملين المتميزين، وضعف مستوى التواصل والتنسيق بين الهيئات المدرسية بمختلف أشكالها العليا والدنيا.

الحلول المقترحة :

والارتقاء بالمنهجية الإدارية للمدرسة، وبأهمية تحديد صلاحيات وسلطات كل المستويات الإدارية وتحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ القرارات التربوية العليا

وتفعيل دور الرقابة والمحاسبة..مطالبا باعتماد نظام الحوافز المادية والمعنوية للإداريين والعاملين المتفوقين بالمدارس.

*غياب الطلاب وهروبـهم:

يمثل المجتمع الطلابي مجتمعاً متميزاً نظرا لتركيبته المتميزة لأفراده الذين تربطهم علاقات خاصة وتجمعهم أهداف موحدة في ظل مجتمع تربوي تحكمه أنظمة وقوانين تنظم مسيرة العمل داخله ، وعلى الرغم من ذلك فقد زخر هذا المجتمع بالكثير من المشكلات المختلفة التربوية والتعليمية التي اقلقت مضاجع المسئولين والتربويين ومن تلك المشكلات مشكلة التأخر الدراسي ومشكلة السلوك العدواني والتمرد والجنوح والانطواء والغياب والتأخر الصباحي ، وغيرها من المشكلات المؤثرة في حياة الطالب والتي قد تؤثر سلباً في مسيرته الدراسية .

وتعتبر مشكلة الغياب والهروب من أهم المشكلات التي يعاني منها المجتمع المدرسي ، وذلك لما لها من تأثير سلبي على حياة الطالب الدراسية وسبباً في كثير من إخفاقا ته التحصيلية وانحرافاته السلوكية، وهذا ما أشغل بال المسئولين والمربين الذين أخذوا على عاتقهم دراسة هذه المشكلة والتعرف على أسبابها ووضع البرامج لعلاجها والقضاء على آثارها .

يعني غياب الطالب عن المدرسة هو عدم تواجده بها خلال الدوام الرسمي أو جزء منه ، سواءً كان هذا الغياب من بداية اليوم الدراسي ، أي قبل وصوله للمدرسة أو كان بعد وصوله للمدرسة والتنسيق مع بعض زملائه حول الغياب أو حضوره للمدرسة والانتظام بها ثم مغادرته لها قبل نهاية الدوام دون عذر مشروع.

وإذا كان غياب الطالب في بعض الأحيان بسبب مقبول لدى أسرة الطالب كالغياب لأجل مهام منزلية بسيطة أو بسبب عوامل صحية يمكن التغلب عليها أ و، بسبب عوامل أخرى غير ذات تأثير قوي ولكن يجدها الطالب فرصة للغياب ، فإن ذلك لا يعتبر مقبولاً من ناحية تربوية لأن تلك الظروف الخاصة يمكن التغلب عليها ومواجهتا بحيث لا تكون عائقاً في سبيل الحضور إلى المدرسة.

أهم الحلول المقترحة لهذه المشكلة :

على الرغم من التأثير السلبي لغياب الطالب وهروبه من المدرسة على الطالب نفسه وعلى أسرته والمجتمع بشكل عام ، إلا أن تأثيره على المدرسة أكثر وضوحاً ، ذلك أنه عامل كبير يساهم في تفشي الفوضى داخل المدرسة والإخلال بنظامها العام .

فتكرار حالات الغياب والهروب من المدرسة وبروزها كظاهرة واضحة في مدرسة ما يسبب خللاً في نظام المدرسة وتدهور مستوى طلابها التعليمي والتربوي خاصة في ظل عجز المدرسة عن مواجهة مثل هذه المشكلات (وقاية وعلاجاً) .

ومن هنا فعلى المدرسة أن تكون قادرة على اتخاذ الإجراءات الإدارية والتربوية المناسبة لعلاج مشكلة الغياب والهروب ، وجادّة في تطبيقها والحد من خطورتها والتي قد تتجاوز أسوار المدرسة إلى المجتمع الخارجي فتظهر حالات السرقة والعنف وإيذاء الآخرين والتخريب والاعتداء على الممتلكات العامة وكسر الأنظمة ، وما إلى ذلك من مشكلات تصبح المدرسة والمنزل عاجزين عن حلّها ومواجهتها ،

ومن أهم ما يمكن أن تقوم به المدرسة في هذا المجال :

أولاً : الإجراءات الفنية :

دراسة المشكلات الطلابية الحقيقية والتعرف على أسبابها مع مراعاة عدم التركيز على أعراض المشكلات وظواهرها وإغفال جوهرها واعتبار كل مشكلة حالة لوحدها متفردة بذاتها .

تهيئة الظروف المناسبة لتحقيق مزيد من التوافق النفسي والتربوي للطلاب عن طريق :

أ- تهيئة الفرص للاستفادة من التعليم بأكبر قدر ممكن .

ب- الكشف عن قدرات وميول واستعدادات الطلاب وتوجيهها بشكل جيد .

ت- إثارة الدافعية لدى الطلاب نحو التعليم بشتى الوسائل .

ث- تعزيز الجوانب الإيجابية في شخصية الطالب والتعامل بحكمة مع الجوانب السلبية .

ج- الموازنة بين ما تكلف به المدرسة طلابها وما يطيقون تحمله .

ح- إثارة التنافس والتسابق بين الطلاب وتشجيع التعاون والعمل الجماعي بينهم .

خلق المزيد من عوامل الضبط داخل المدرسة عن طريق وضع نظام مدرسي مناسب يدفع الطلاب إلى مستوىً معين من ضبط النفس يساعد على تلافي المشكلات المدرسية وعلاجها ، مع ملاحظة أن يكون ضبطاً ذاتياً نابعاً من الطلاب أنفسهم وليس ضبطاً عشوائياً بفرض تعليمات شديدة بقوة النظام وسلطة القانون .

دعم برامج وخدمات التوجيه والإرشاد المدرسي وتفعيلها وذلك من أجل مساعدة الطلاب لتحقيق أقصى حد ممكن من التوافق النفسي والتربوي والاجتماعي وإيجاد شخصيات متزنة من الطلاب تتفاعل مع الآخرين بشكل إيجابي وتستغل إمكاناتها وقدراتها أفضل استغلال .

توثيق العلاقة بين البيت والمدرسة لخلق المزيد من التفاهم والتعاون المشترك بينها حول أفضل الوسائل للتعامل مع الطالب والتعرف على مشكلاته ووضع الحلول المناسبة لكل ما يعوق مسيرة حياته الدراسية والعامة.

ثانياً : الإجراءات الإدارية :

وضع نظام واضح للطلاب لتعريفهم بالنتائج الوخيمة التي تعود علهم بسبب الغياب والهروب من المدرسة مع توضيح الإجراءات التي تنتظر من يتكرر غيابه من الطلاب وأن تطبيق تلك الإجراءات لا يمكن التساهل فيه أو التقاضي عنه .

التأكيد على ضرورة تسجيل الغياب في كل حصة عن طريق المعلمين وأن يتم ذلك بشكل دقيق وداخل الحصص دون الاعتماد بشكل كامل على عر فاء الفصول الذين قد يستغلون علاقاتهم بزملائهم.

المتابعة المستمرة لغياب الطلاب وتسجيله في السجلات الخاصة به للتعرف على من يتكرر غيابه منهم ، وتتم المتابعه بشكل يومي مع التأكد من صحة المبررات التي يحضرها الطالب من ولي أمره أو الجهات الأخرى كالتقارير الطبية ومحاضر التوقيف وما شابه ذلك وليكن ذلك عن طريق أحد الإداريين لإعطائه صفة أكثر رسمية .

تحويل حالات الغياب المتكررة إلى المرشد الطلابي لدراستها والتعرف على أسبابها ودوافعها ووضع البرامج والخدمات التوجيهية والإرشادية المناسبة لمواجهة تلك المشكلات وعلاجها .

إبلاغ ولي أمر الطالب بغياب ابنه بشكل فوري وفي نفس يوم الغياب وحبذا لو يتم ذلك خلال الحصة الأولى أو الثانية على أقص حد لكي يكون على بينة بغياب ابنه وبالتالي إمكانية متابعته للتعرف على حالته والتأكيد علي ولي الأمر بضرورة الحضور إلى المدرسة لمناقشة الحالة.

تنفيذ التعليمات والتنظيمات التي تضمنتها اللائحة الداخلية لتنظيم المدارس والتي تنص على بعض اراءات التي يلزم العمل بها عند التعامل مع حالات الغياب.

ومهما يكن من أمر فإنه لا يمكن أن تنجح المدرسة في تنفيذ إجراءاتها ووسائلها التربوية والإدارية لعلاج مشكلة غياب الطلاب وهروبهم إذا لم تبد الأسرة تعاوناً ملحوظاً في تنفيذ تلك الإجراءات ومتابعتها ، وإذا لم تكن الأسرة جدّية في ممارسة دورها التربوي فسيكون الفشل مصير كل محاولات العلاج والوقاية .

مشكلات و تحديات الإدارة المدرسية :

إن التعليم شأنه شأن أي منظمة أو مؤسسة اجتماعية أخرى يمر بحالات من القوة و الإذدهار في حين، و تتكالب عليه في أحيان أخرى عوامل ومسببات تؤدي إلى الضعف و الوهن،وتسعى جل الإدارات التعليمية المختلفة و بحسب إمكاناتها المتوفرة إلى الوقوف أمام ماقد يعترض التعليم من مشكلات و تحديات بما تمتلك من إمكانيات بشرية أو مادية مسخرة ،إلا أن تلك الإمكانيات قد لا تقترب في أحيان كثيرة من الطموحات أو ماقد يؤمل الحقيقة ، كما أن المتغيرات العالمية الحالية في شتى المجالات قد ألقت بظلالها الإيجابية و السلبية على التعلم كونه إحدى كبريات المؤسسات أو المنظمات الإجتماعية بلا شك.

ومن هذه المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية بشكل خاص كونها جزء لا يتجزأ من المنظومة التعليمية و إحدى أركانها المهمة :

أولاً : مشكلة عدم التوسع في التعليم الفني :

تعتبر هذه المشكلة من كبريات المشاكل و الصعوبات التي تواجه النظام التعليمي بكامله في معظم الأقطار العربية و الخليجية خاصة نتيجة لمايقابل ذلك من عزوف ملاحظ من قبل طبقات المجتمع نحو هذا النوع من التعليم ، فقد ذكر الحامد (٣١٦،٢٠٠٤) أن استمرا ر وجود تلك المشكلة يمكن أن يفضي إلى حالة من الإنقسام الإجتماعي سببها التعلم نفسه ، وذلك تخريج فئتين من أبناء المجتمع إحداهما أكثر تميزاً(التعليم العام) و الأخرى أقل تميزاً (التعليم الفني).

ثانياً: تقليدية دور المعلم في المؤسسات التربوية :

فبرغم التوجه الحالي نحو تأكيد صبغة مغايرة لدور المعلم الحقيقي و التي أصبحت تتعارض مع تلك التي كانت تبرز في دور الملقن فقط ، إذ أصبح المعلم حالياً موجهاً و مسانداً و مرشداً اجتماعياً و نفسياً مستخدماً للتقنية ، إلا لازال يشكو من توافر أنماط تقليدية لازالت تتبع ذات المنهج وتسير عليه و يعود ذلك لعدة أسباب منها

ماتزال الكليات تعد المعلم بطريقة تقليدية ، هناك مقاومة خفية لوضعية ودور التقنية التعليمية ،"تقليدية دور المعلم قد تأتي في جانب كبير منها بسبب أنماط و أساليب الإدارة المدرسية التقليدية".(الحامد،٣١٨،٢٠٠٤)

ثالثاً:مشكلة مركزية الإدارة التعليمية:

وهي من المشاكل التي تعاني منها كثر من الدول العربية ، حيث تتركز سلطوية القرار في يد السلطة المركزية العليا فقط و ليست المركزية عيباً في حد ذاتها بل في القائمين بتطبيقها في بعض الأحيان،

وكذا بسبب بعض التعقيدات الناتجة أنظمتها الروتينية و المعقدة في أحيان أحرى كثيرة .

"فلا يملك مدير المدرسة سلطة خاصة تخوله القيام بالتطوير أو الإصلاح وفق ماتتطلبه مدرسته دون الرجوع إلى جهات عليا أو النظر في اللوائح أو الأنظمة التي لايجب عليه مخالفتها أو عدم التقيد بها.(الحامد،٢٠٠٤،ص٣٢٣)

رابعاً: مشكلة ضعف الإستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة :

إن الإستحدام الأمثل للتقنيات الحديثة ما يزال دائماً أساس أي عملية تقدم إنساني تمت حتى اليوم،لكن الجديد هو الآفاق غير المحدودة التي يفتحها عالم التقنية في المجال التعليمي والتربوي.ولقد تنبهت الدول العربية منذ زمن ليس قصير بأهمية التكنولوجيا وضرورتها في مسيرة التعليم ، و عملت بجهد كبير لإدخالها للنظام التعليمي ، بيد أنه في الحقيقة يوجد هناك ضعف في استخدام التكنولوجيا الحديثة و يعزى إلى عدة أسباب بعض منها التركيز على المادة الدراسية بعيد عن التطبيق و الممارسة،سلبية المتعلم،ضعف التدريب الكافي للمعلمين، ضعف الموارد المالية .

خامساً:تنامي الطلب الإجتماعي على التعليم:

إن التطور الإقتصادي و الإجتماعي المذهل الذي طرأ على المجتمعات العربية و ما صاحب ذلك من ازدياد مطرد طبيعي في أعداد السكان قد و لد طلباً ملحاً على التعليم بمختلف طبقاته،ويمكن عزو الطلب المتنامي إلى التغيرات الإجتماعية و التغيرات الإقتصادية ، فالمجتمعات التي تحظى بفرص تنموية واقتصادية يتزايد فيها الطلب

على التعليم ، فهذا يؤدي لحاجة المؤسسات التعليمة لقوة بشرية و تقنية في إداراتها في مقابلة هذا الطلب المتزايد على التعليم و تحد من خطورته وتبعاته [٥٤]

المشاكل التربوية التي تقابل مدير المدرسة :

من أولى المشاكل التي تقابل مدير المدرسة كقائد تربوي هي عملية ضبط المدرسين . لذلك فإن تشجيعهم يساعد علي إبقاء الأعمال المدرسية في مستوي مهني جيد.

و لكي يتم ذلك علي مدير المدرسة أن يتبع ما يلي:

الحرص علي رعاية المدرسين

إعداد المدرسين عقليا وتهيئتهم

مناقشة المشاكل علي مستوي مهني تربوي

المعوقات الإدارية العشر الأكثر أهمية التي تواجه مديري المدارس الثانوية:

نقص الإمكانات المادية لسير عمل المدرسة .

انخفاض مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين بالمدرسة .

ضعف تأهيل العاملين بالمدرسة .

ضعف برامج تدريب وتأهيل المعلمين أثناء الخدمة .

تأخر الكتاب المدرسي .

اتخاذ القرارات العشوائية لمعالجة المشكلات .

العجز في المدرسين .

انشغال مدير المدرسة الثانوية بأعمال أخرى بعيدة عن أعمال المدرسة .

عدم توفر المشرفين المتخصصين في الأنشطة المدرسية .

ضعف التكامل بين الأسرة والمدرسة .

٥٤- الإدارة المدرسية في ظل تكنولوجيا المعلومات - عون .

- ثانياً: الحلول والتوصيات:-

أهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لجميع مهامه التربوية والتعليمية .

ضرورة الاهتمام بعملية التقويم والمتابعة المستمرة لمختلف مجالات العمل المدرسي من قبل الإدارة المدرسية .

ضرورة مراعاة توفر الصفات العلمية والأخلاقية والمهارية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية .

إيجاد برامج جديدة للتأهيل والتدريب لم يسند إليه مهمة إدارة المدرسة الثانوية مع إجراء عملية التقويم للبرامج السابقة .

مراعاة الشروط والمعايير التربوية في تعيين مدير لمدرسة ثانوية بعيد عن الاعتبارات الحزبية الضيقة .

أهمية توفير الإمكانات المادية وتذليل كافة الصعوبات لمعالجة المشكلات التي تعترض سير عمل مدير المدرسة الثانوية وكل العاملين في حقل التربية والتعليم .

وضوح الأهداف التربوية لدى العاملين في حقل الإدارة المدرسية .

المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر علماء الإدارة:

يرى عطيوي(٢٠٠١) أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض الصعوبات التي تعرقلها عن القبام بمهامها ،ويمكن تصنيف الصعوبات التي تتعرض لها الإدارة على النحو التالي:

أولا:صعوبات لها صلة مباشرة بالعملية التعليمية وتتمثل في:

١-النقص في بعض هيئات التدريس .

٢-انخفاض مستوى أداء بعض المعلمين لأسباب مهنية و نفسية وتنوع سلوكياتهم.

٣-الضعف العام في مستوى الطلبة في مختلف المباحث في مختلف المراحل.

٤-ضعف التفاعل بين المعلمين و الطلبة في المدرسة.

٥-ضعف التعاون بين المدرسين و أولياء الأمور.

٦-زيادة الطلبة في الصف الواحد.

٧-عدم وضوح فلسفة النشاطات التربوية و قلة الكوادر الفنية المتخصصة.

٨-النقص في التجهيزات من مكتبات،و مختبرات،و مشاغل،و ساحات،و ملاعب وغيرها.

٩-تفشي ظاهرة الدروس الخصوصية و أثرها في العمل المدرسي.

ثانيا:صعوبات إدارية وتتمثل في :

١-عدم مناسبة كثير من المدارس و عدم كفايتها.

٢-عدم توفر الإمكانات المالية اللازمة لصيانة المدرسة ومرافقها.

٣-ضعف روح الإبداع لدى الكادر الإداري.

٤-عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة الهيئة التدريسية و العجز في بعض التخصصات.

٥-الضغوطات الإجتماعية من أفراد المجتمع المحلي.

٦-التشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح و الرسوب ة الإنضباط المدرسي و غيرها.

٧-عدم وضوح السياسات والأهداف المراد تحقيقها،وفي هذه الحالة نجد الإداري يتخبط في قراراته،ولا يكاد يستقر على وجهة أخرى مما يربك العاملين معه،ويؤدي إلى هدر كثير من الوقت و الجهد والمال دون فائدة تذكر،كما و أنه يؤدي إلى صعوبة التخطيط و التنظيم و الرقابة و تقويم الأداء.

٨-عدم الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الإدارية و الجدير بالذكر أن عدم الإهتمام بقيمة جمع المعلومات و حفظها و تداولها بطريقة إيجابية يترتب عليه اعتباطية القرارات الإدارية وكثرة مجافاتها للواقع.

٩-ميل بعض الإداريين إلى تركيز السلطات و النفور من عمليات التفويض الإداري التي يمكن أن تساعد كثيرا في تيسير تدفق العمل ،كما تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية عن المدير حتى يتفرغ لممارسة مهامه التخطيطية والتنسيقية و الرقابية على جميع الأصعدة.

١٠-الإستئثار بعملية اتخاذ القرارات و عدم إشراك المساعدين في مثل هذه النشاطات الحيوية مما يؤدي إلى عدم الإفادة من آرائهم و خبراتهم في هذا المجال ،كما أن مثل هذا الإجراء يؤدي عادة إلى تذمر المرؤوسين و ضيقهم وعدم تحمسهم لتنفيذ القرارات التي لم يستشاروا عند إتخاذها.

١١-جمود بعض الاإداريين وتحجرهم وعدم مواكبتهم لروح التطور وذلك عن طريق مقاومة النزاعات التجديدية لدى العاملين وفرض أنظمة شبه بوليسية على تحركاتهم و نشاطاتهم و أفكارهم المتصلة بمختلف مجالات العمل ، مما يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبتكار بينهم.

١٢-الميل إلى الإكثار من الإجراءات الروتينية المعقدة التى ربما تحافظ على الشكل التنظيمي والإداري الرسمي للمدرسة،ولكنها تضحي بالمضمون وتنسى الهدف الأساسي من الجهد الإداري الذي يرمي إلى خدمة الناس و إشباع رغباتهم والتيسير عليهم ما أمكن دون إفراط أو تفريط.

وكذلك يشير أحمد(١٩٩٩) أن الإدارة المدرسية تعاني الكثير من المشكلات و السلبيات أهمها:

١-جهد مدير المدرسة ووقته يضيع في المشكلات الإدارية و المسؤوليات المالية ولا يكاد يتفرغ للعملية التربوية .

٢-طريقة اختيار مدير المدرسة في ظل القواعد القائمة لاتحقق الغرض و لا تقدم للمدرسة المدير الصالح.

٣-المدرسة في صراع مستمر مع الإدارة التعليمية لنقص الإعتمادات اللازمة لإصلاح الأثاث ،وتدبير الأدوات، كما أن العلاقة بينها وبين البيئة ضعيفة للغاية.

وذكر أبو عودة (٢٠٠٤) أنه يمكن تصنيف المشكلات التي تواجه مديري المدارس إلى:

١-مشكلات و صعوبات شخصية ذاتية تخص المدير نفسه ،ومن أمثلتها:

قلة المعرفة بالأساليب الفعالة

عدم القدرة على إدراك الذات.

توقف التطور الشخصي.

عدم القدرة على التدريب.

ضعف مهارة حل المشكلات.

ضعف القدرة على العمل الجماعي.

٢-مشكلات وصعوبات بيئية تتنوع وتزداد باستمرار مع زيادة التغيرات والتطورات في الحياة المعاصرة ومن هذه المشكلات:

مشكلات و صعوبات العمل .

مشكلات ذات صلة بالعملية التعليمية.

مشكلة التوفيق بين النواحي الإدارية والإشراف الفني.

هذا ويجمل مصطفى (١٩٩٣) أهم المشكلات الشخصية و البيئية التي تواجه مدير المدرسة في:

الخوف من المسئولية، وتملق الرؤوساء ،ومحاولة إرضائهم حتى على حساب المصلحة العامة.

عدم اللجوء إلى التخطيط و تغلب النظرة الشخصية في اتخاذ القرارات.

عدم تحديد الأهداف بوضوح وقصور البيانات و المعلومات.

ومع اختلاف نظرة المجتمع للمدرسة ،ونظرة المدرسة للمجتمع ،ووجوب كون العلاقة دينامية تفاعلية إلا أن الإدارة المدرسية تعترضها بعض المعوقات في علاقتها مع المجتمع المحلي،و يراها عطيوي(٢٠٠١) على النحو التالي:

١-انشغال أولياء الأمور

٢-عدم اختيار الأوقات المناسبة للإجتماعات.

٣-التركيز على الجانب المادي كجمع التبرعات من أولياء الأمور.

٤-عدم وجود التوعية الكافية بأهداف التعاون بين المدرسة و المجتمع.

٥-التركيز على موضوعات بحث لا تهم أولياء الأمور.

٦-قلة التعاون في إعداد جدول الأعمال من قبل الآباء.

ومع التأكيد على أن النظرة لمدير المدرسة كونه مشرفا تربويا مقيما في مدرسته إلا أنه تواجهه العديد من العقبات، يذكرها(أحمد،١٩٩٩):

١-نقص الخبرة لبعض مديري المدارس وبالذات حديثي العهد منهم.

٢-عدم إلمام مدير المدرسة بالمعلومات و المعارف الكافية عن جميع المواد الدراسية.

٣-نقص في التدريب لبعض مديري المدارس على مهام الإشراف وعدم الإدراك الوافي بأهدافه.

٤-جمع مديري المدارس بين الإشراف الإداري والفني وعدم توفر الوقت الكافي له،وهذا يصعب من موقفه ويحد من قدرته و يدفعه إلى إنجاز الكثير من الأعمال و المهام بصفة روتينية و نظرية.

٥-أسلوب الإشراف الفني لبعض المديرين القائم على أساس الأوامر المفروضة على المدير مع وجود الطاعة العمياء من المعلمين مما يولد الصراع المضاد للعلاقات الإنسانية وتراجع الإشراف الفني عن مساره التربوى.

ويلخص حسين(٢٠٠٤)الصعوبات الإدارية التي تعترض الإدارة المدرسية في الوقت الحاضر بما يلي:

عدم وضوح مضمون الدور الذي يقوم به المدير، والإفتقار إلى تحديد محتواه بحيث يكون القائم بإنجاز هذا الدور عاجزا عن الأداء الصحيح،بسبب عدم إلحاقه بمحتوى هذا الدور أو التأكد مما يتوفر لديه من معلومات حل ما يتوقع منه القيام به.

قصور الإدارة المدرسية عن تبني المستحدثات في علوم الإدارة المعاصرة وتطويرها لإحتياجات التعليم، فقد ارتبطت الأساليب الإدارية في جميع مستوياتها في هيكل النظام التعليمي بروتينات خطوط السلعة التقليدية ،مما ينتج عنه كبح لحرية المعلم داخل الفصل،وقيد لحرية المدرسة ومحدودية مساحة الحركة لها.

اعتماد الترقيات للوظائف القيلدية و الإدارية والفنية على الأقدميات المطلقة دون إعتبار كبير لكفايات الوظيفة القيادية ومتطلباتها التأهيلية.

انخفاض مستوى أداء بعض العاملين لأسباب مهنية أو نفسية.

كثرة عدد التلاميذ في المدرسة الواحدة ،بل وفي الفصل الواحد.

عدم توافر الإمكانات المادية والتجهيزات في المدرسة،فهناك مدارس بلا أسوار ،وبلا مرافق صحية ،وبعضها أثاثه تالف ولا يشجع التلاميذ مع البقاء في الفصل.

العجز في إعداد المدرسين ،فهناك بعض المدارس ينقصها العدد الكافي من المدرسين ،وبعض المدرسين غير مؤهلين التأهيل المناسب ،فضلا عن ضعف معنوياتهم.

ضعف التدريب للمتقدمين لشغل وظائف مدير المدرسة أو وكيلها أو عدم كفاءتهم،وعدم التسلسل في شغل الوظائف الإدارية ،كأن يرقى مدير الدرسة مثلا من التوجيه الفني إلى إدارة المدرسة مما يجعل بعض مديري المدارس على غير خبرة بمجال الإدارة المدرسية .

عدم وجود خريطة تنظيمية توضح واجبات وسلطات المستويات الإدارية المختلفة بالوزارة ،أو عدم إطلاع المدرسين ومديري ووكلاء المدارس عليها.

كثرة وتلاحق القرارات الإدارية و التنظيمية التي تصدر من الإدارة المركزية أو مديريات التعليم.

ضعف أجهزة السكرتارية بالمدارس وعدم وجود أرشفة جديدة.

عدم رغبة أولياء الأمور في التعاون مع إدارة المدرسة في تسيير أمورها، وكذا عدم رغبة مديري المدارس في عقد مجلس الآباء و المعلمين إلا إذا كانوا محتاجين لبعض التمويل.

ضعف ثقة المستويات الإدارية الأعلى بمديريات و إدارة التعليم في إدارة المدرسة،و بالتالي عدم رغبة هذه المستويات في إعطاء إدارة المدارس مزيدا من السلطات لتسيير أمورها أو تفوضيها بعض السلطات.

إهمال استخدام التكنولوجيا الإدارية أدى إلى تخلف مستوى التعليم عن مسايرة التقدم الحادث في العالم ،والوقوف على نقل بعض التقنيات من الغرب أو الإنبهار بها.

تعدد القيادات الإدارية داخل المدرسة ،مما يؤثر سلبا في أداء العملية التعليمية ويحدث نوعا من التضارب في الإختصاصات و الأدوار.

كثرة تنقلات المعلمين وبعض أفراد الجهاز الإداري أثناء العام الدراسي ،مما يعوق العمل داخل المدرسة.

كثرة لجان المتابعة يؤدي إلى إنشغال إدارة المدرسة عن العملية التعليمية و أصبح الهم الأكبر للإدارة هو النظافة من أجل مدرسة جميلة نظيفة متطورة ومنتجة.

مشكلات تواجه مدير المدرسة من جهة المبنى المدرسي وتجهيزاته:

يعتبر المبنى المدرسي الملائم للعملية الإدارية التربوية من أهم أسس نجاح تلك العملية، وذلك بما يسهل على مدير المدرسة في الإشراف وقيادة العمل التربوي التعليمي المدرسي بكفاءة، ولكن مع الزيادة الكبيرة في أعداد السكان، زادت أعداد الطلبة بصورة أصبحت معها المباني المدرسية القائمة لا تكفي لإستيعاب تلك الأعداد،و يشكل ذلك إزدحاما في الصفوف الدراسية، ومن ثم عبئا أكبر على قيادة المدير لها.

ويرى حجي(٢٠٠١) أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه مدير المدرسة في هذا الشأن ومنها ما يلي:

١-وجود عدد من المباني المدرسية غير مشيدة لأغراض تعليمية أو تربوية.

٢-وجود عدد من المباني غير الصالحة،و تحتاج إلى إصلاحات ،ومدارس آيلة للسقوط.

٣-قلة الأماكن المخصصة للأنشطة المدرسية ،إذ تم تحويل كثير من هذه الأماكن إلى فصول دراسية.

٤-البناء في الأرضية و الملاعب، مما أدى إلى تقليص مساحتها بشكل كبير وجعلها غير صالحة لممارسة النشاط.

وقد نقل الترك(١٩٩٦) عن العديد من الدراسات العربية والأجنبية وجود علاقة ربط بين البيئة الفيزيقية المحيطة بالعمل كالإضاءة و التهوية وموقع المدرسة، وغيرها من العوامل التي تؤثر في مستوى الضغط النفسي والرضا الوظيفي للمديرين وكذلك المعلمين و الطلبة، فتعكس آثارها على العملية التربوية و التعليمية بشكل مباشر أو غير مباشر بالسلب أم بالإيجاب.

مما سبق يتبين أن الإدارة المدرسية تواجهها العديد من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر في تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذه المشكلات ما كان يتعلق بالمدير نفسه،وأسلوب إدارته للمدرسة و العاملين فيها، ومنها ما يتعلق بالبيئة المدرسية وكل ما له صلة بالعملية التعليمية ، كالمنهاج ، والوسائل التعليمية/ التعلمية، والبناء المدرسي وتجهيزاته،أو المجتمع المحلي وعلاقتهصر بالمدرسة،هذا بالإضافة إلى

مشكلة عبء الدور الإداري والفني الذي يجعل من المدير يصرف وقته وجهده للقيام بالدور الإداري على حساب الدور الفني وهذا طبعا يؤثر سلبا في تحقيق الأهداف العليا للمدرسة من إعداد التلميذ نفسيا،وجسدياو عقليا وإجتماعيا؛ليتكيف مع المجتمع المعاصر.

-ويرى المدحجي (١٩٩١) أن: تكليف مدير المدرسة بالتدريس لبعض الحصص الدراسية يعيق عمله الفني والإداري، وعدم استشارة مدير المدرسة عند تعيين أو نقل المعلم وعدم توفر المخصصات المالية الكافية في المدرسة، وفقدان الاستقرار النفسي والاجتماعي للمعلم.

إن أكثر المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية هي: قلة تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة إنتاجية المعلمين الكثافة الطلابية في الصفوف الدراسية، والنقص في الأجهزة والأدوات التعليمية وتكنولوجيا التعليم، وقلة زيارة أولياء الأمور للمدرسة للسؤال عن أبنائهم، وتدني الروح المعنوية لدى المعلمين بسبب تدني الراتب. وتبين من الدراسة وجود أثر للجنس والمنطقة التعليمية في تصورات مديري المدارس ومعلميهم في حين لم يوجد أثر للوظيفة (مدير، معلم)، وعدد سنوات الخبرة في تصورات مديري المدارس ومعلميها نحو المشكلات الإدارية التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية.

-ويذكر النابه (١٩٩١) :

في دراسته حول المسؤوليات الإدارية والفنية لمدير المدرسة في دولة الإمارات العربية المتحدة فقد كشفت من خلال عينة الدراسة عن وجود رغبة في تعلم كل ما يستجد في مجال الإدارة المدرسية من خلال برامج التدريب أثناء الخدمة، وأن الأعمال الإشرافية لا تلقى اهتماما كافيا من قبل المديرين رغم أنها تشكل جزءا أساسيا من مهام عملهم.

الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية ضعيفة، وعدم تمويل المدرسة بالاحتياجات الضرورية اللازمة، وتدخل الإدارة التربوية في كثير من الشؤون المناط بالإدارة المدرسية للقيام بها.

توصلت الدراسة إلى أن الأعمال الإدارية الملقاة على عاتق مدير المدرسة كثيرة وتحد من قيامه بمهامه الفنية، وأن مدير المدرسة لا يعد الإعداد الجيد قبل الخدمة لمهنة الإدارة، وعدم إتاحة الفرصة له من الاستفادة وتطبيق ما تعلمه وتدرب عليه أثناء الخدمة.

كشفت الدراسة عن أهم الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الابتدائية أثناء قيامهم بالعمل الإداري ما يلي :

عدم الأخذ باقتراحات المديرين لتحسين العملية التعليمية .

عدم إعطاء الحوافز المادية والمعنوية للبارزين في العمل.

عدم متابعة شؤون المعلمين والإشراف عليهم، كثرة تنقلات المعلمين ازدحام الطلاب في الصف الواحد.

عدم حضور أولياء الأمور للاستفسار عن أبنائهم، عدم حضور أولياء الأمور الحفلات المدرسية.

عدم ملائمة بعض المناهج الدراسية للطلبة، عدم توفر خدمات الصيانة للمبنى المدرسي.

وبينت الدراسة إن أبرز الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة تلك المتعلقة بالمباني والتجهيزات المدرسية، ويليها المتعلقة بالإدارة المدرسية ثم الطلاب فالمعلمين.

-دراسة حسين (١٩٨٨) :

كانت بعنوان مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها.

أهم النتائج:- أظهرت بأن أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة بالعراق والمتعلقة بالطلاب هي: الغياب، والتأخر الصباحي، ومشاكل سلوكية والانتقال من مدرسة لأخرى، وتوزيع التلاميذ على قاعات الاختبار، والأزياء والاهتمام بالمظهر. وكشفت الدراسة عن أشد المشكلات الخاصة بالمدرسة والمسئولين هي: -الأبنية المدرسية، وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة، والكتب المدرسية، وعدم توفر الإمكانات المالية، وعدم توزيع الأذنة على المدارس بصورة عادلة، وفي مدارس الإناث كانت أكثر المشكلات شدة: عدم توفر الإمكانات المادية وكثرة الأعمال الكتابية اليومية، والأبنية المدرسية، وجدول الدروس الأسبوعي وتعاون أولياء الأمور مع المدرسة، أما المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية مع الهيئة التدريسية هي: مشكلات التأخر، والعلاقات بين أعضاء الهيئة التدريسية، وكانت مشكلات مدارس البنات لا تختلف عن مدارس البنين في هذا المجال.

-دراسة كشميري (١٩٨٥) :

كانت الدراسة بشأن اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في السعودية توصلت إلى أن هناك عوائق تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية مثل عدم قدرة المعلمين على التعبير عن آرائهم أمام الإدارة، كثرة الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة في اتخاذ القرار وتحمل المسئولية، حاجة المديرين للتدريب بسبب نقص الخبرة.

- دراسة حسين (١٩٨٤) :

وقد ذكر اللواتي عن دراسة حسين والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الإعدادية للبنات في محافظة بغداد.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك (٣٩) مشكلة تواجه إدارة المدرسة وقد صنفت تلك المشكلات في خمس مجالات حسب حدتها هي مشكلات: المنظمات الاجتماعية والأمهات، الطالبات، الهيئة التدريسية، السلطات التعليمية وتضم موظفي مديريات التربية والوزارة والمشرفات التربويات، الأبنية المدرسية والتجهيزات والوسائل التعليمية. ومن أبرز مشكلات المجالات الخمس هي: ضعف التعاون بين الأمهات والإدارة، انخفاض المستوى العلمي لدى بعض الطالبات انخفاض مستوى طموح الطالبات، قلة اهتمام بعض المدرسات بالزى الموحد ضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة، كثرة الإجازات المرضية والاعتيادية وإجازات الأمومة، وضيق الأبنية المدرسية. (اللواتي، ١٩٩٢ :١٥).

- دراسة مكتب التربية العربي لدول الخليج عام (١٩٨٣) :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين في مدارس المرحلة الابتدائية في دول الخليج العربية ومنها سلطنة عمان.

فقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ستة مجالات للمشكلات المدرسية التي تواجه الإدارة المدرسية هي: التلاميذ وأولياء الأمور والهيئة التدريسية، والمبنى المدرسي، والمرافق المدرسية، والكتب والمناهج والمشكلات الإدارية.

وأهم المشكلات المتعلقة بالتلاميذ وأولياء أمورهم هي: التسرب، وانخفاض المستوى التحصيلي العام للتلاميذ، وإهمالهم للواجبات اليومية، وكثرة عددهم في الصف الواحد، وعدم العناية بالكتب والأدوات المدرسية، وقلة اشتراكهم في الأنشطة

المدرسية، وضعف التعاون بين البيت والمدرسة، وعدم متابعة أولياء الأمور لأبنائهم، وانتشار الأمية بين أولياء الأمور.

أما في مجال مشكلات الهيئة التدريسية فان أهم ما يواجه الإدارة المدرسية هي كثرة نصاب الحصص الأسبوعية، كثرة الإجازات الاضطرارية وخصوصاً في مدارس البنات، وقلة التخصص في المرحلة الابتدائية.

وأهم المشكلات في المبنى المدرسي والمرافق المدرسية: عدم توفر الشروط المطلوبة في المباني المستأجرة لتناسب المدارس، وافتقار بعض المدارس للمرافق العامة مثل قاعات الدراسة والمختبرات، وقلة الوسائل التعليمية وعدم توفر المكان المناسب لحفظ الوسائل التعليمية، وعدم توفر التجهيزات المدرسية اللازمة، أما بالنسبة لمشكلات الكتب والمناهج المدرسية: مشكلة تأخر وصول الكتب في بداية العام الدراسي. كما توصلت الدراسة إلى عدد من المشكلات الإدارية وأهمها: قلة الصلاحيات الممنوحة للمدير، وقلة الإداريين بالمدرسة، وكثرة الأساليب البيروقراطية التي تؤثر على العمل وقلة عدد المستخدمين وعمال الخدمات.

-دراسة قاسم (١٩٧٦) :

كانت الدراسة عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن، توصلت الدراسة إلى أهم المشكلات التي تواجه مدير المدرسة الابتدائية في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن وهي: كثرة الأعمال الكتابية والإدارية، عدم ملائمة المبنى المدرسي، ضعف تعاون أولياء أمور الطلبة مع المدرسة، ضعف الإمكانات المالية المتوفرة في المدرسة،الكثافة الطلابية في الفصول الدراسية، عدم تلبية حاجات المدرسة، ومركزية الإدارة التعليمية.

أما المشكلات التي تواجه مديري المدارس ذات نظام الفترتين هي: صعوبة تحديد المسئوليات في المحافظة على الأبنية والتجهيزات، وعدم توفر الوقت الكافي لممارسة الأنشطة المرافقة للمنهاج، وقلة الوقت المخصص للحصة الدراسية، قلة فرص التنسيق والتعاون بين المدرستين، ضعف إقبال المعلمين والطلبة على التعليم في الفترة الثانية، وضعف انتماء الطلبة للمدرسة.

-دراسة هيجيت (*Highett*، *١٩٩٠*) :

هدفت الدراسة إلى استقصاء بعض المشكلات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا، وتوصلت الدراسة إلى أهم هذه المشكلات: قلة مصادر التمويل لدعم برامج وأنشطة المدرسة، وعدم تعاون المعلمين في النهوض بمستوى

المدرسة، وعدم تشجيع أولياء الأمور لأبنائهم وحفزهم على التعليم، والتدخل الزائد من قبل بعض أولياء الأمور في شئون المدرسة.

-دراسة أودياري (*Odiari*، ١٩٨٧) :

وهدفت الدراسة للتحقق من دور المدير في علاقة مجتمع المدرسة، ومقارنة هذا الدور مع وجهات نظر المعلمين وأولياء الأمور؛ لمعرفة وجهة نظرهم حول دور مدير المدرسة.

توصلت الدراسة إلى أن معظم أولياء الأمور يفمضلون المشاركة في جميع برامج المدرسة، بينما يرى المعلمون والمديرون أنهم يجب أن يشجعوا للمشاركة في بعض النشاطات دون غيرها. وقد يؤدي ذلك إلى ظهور نوع من المشكلات بين الإدارة المدرسية وأولياء الأمور، لكن كان هناك شبه اتفاق بين أولياء الأمور بأن المدير يجب أن يعلمهم ماذا يعمل أبناؤهم في المدرسة. وتوقع غالبية أولياء الأمور والعلمين من المدير تشجيع التعاون بين مجتمع المدرسة والمجتمعات المحلية لحل مشكلات المدرسة.

- دراسة كروسن وفان كليف (*VanCleve &Crowson*، ١٩٨٥) :

أظهرت الدراسة أن عمل المديرين اليومي بأكمله محدود بالإطار الرسمي للوظيفة بما يتعلق بالسيطرة وإدارة الأمور، وأن وقتهم يوزع بين ثمانية أقسام من السلوك، وأن علاقاتهم بالمعلمين تكاد تنحصر بالمناهج إضافة إلى توجيه أنظمة السيطرة إلى الأموال ومراقبتها وشؤون الموظفين ووضع البرامج للتلاميذ.

- دراسة كالهون (*Calhoun*، ١٩٨١) :

توصلت الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين أن يرفعوا من مستوى ظروف التعليم والتعلم، واحتلال دور قيادي في عملية تخطيط المناهج، من خلال المساندة الإدارية للمعلمين ودعمهم والعلاقات الإنسانية الجيدة والاستجابة السريعة للآخرين، وتوفير أماكن جديدة لتنظيم الأفراد، وتطوير القدرات الإبداعية لدى الآخرين، والالتزام بالمبادئ السليمة للنمو والتطور الإنساني، ومن خلال دعم المعلمين وتشجيعهم في تحديد وصياغة السياسات والأنظمة الخاصة بالمدرسة واختيار الكتب المقررة والمشاركة في لجان تخطيط المناهج.

- بلود وميلر (*Miller* ١٩٨٠ *& Blood*) :

توصلت الدراسة إلى عدة أسباب تؤدي إلى الاحتراق النفسي للمديرين وبالتالي مشكلات تواجهها في إدارة المدرسة، وأبرزها: ازدياد عدد الطلبة خلال (٤٠) سنة الماضية بالمقابل عدد المدارس بقي بنفس النسبة لم يتزايد، والمعلمون لا يقبلون النصائح والتوجيهات من قبل المديرين؛ لأنهم أصبحوا أكثر تأهيلاً نحو التخصص، والمناهج أصبحت أكثر تعقيداً، ومركزية المديرية والجهات المشرفة على المدرسة يجعل مدير المدرسة أمام صعوبة في تلقي أوامره.

أكدت دراسة تشخيصية حديثة أن الرؤية التعليمية للدولة غير الواضحة وتقادم اللوائح والتشريعات التربوية المنظّمة للعمل التربوي والتعليمي وغيابها في بعض الوحدات الإدارية التربوية وتعيين مديري المدارس دون اعتماد معايير وأكدت الدراسة أنه لم يتم تطوير المناهج في ضوء خُطة علمية، ولم يتم وضع معايير لتطوير عناصر المنهج كما لم تعط المناهج اهتماما أكبر للمهارات المرتبطة بشخصية المتعلم، وضعف التركيز على الطرائق التدريسية التي تعتمد على نشاط المتعلّم مثل: التعليم التعاوني والاستكشافي والعصف الذهني والعمل في مجموعات، وأن تأليف الكُتب يتم دون إقرار وثائق المناهج الدراسية وغيرها.

لافتا إلى أن مشكلة ازدحام القاعات من أخطر القضايا التي تواجه التعليم العام في اليمن، وخاصة في المُدن، وأن هناك مدارس غير صالحة من الناحية التربوية، وقلّة القاعات المُخصصة للمختبرات المدرسية والأنشطة، ونقص المباني المدرسية، واستخدام مبانٍ سكنية للعمل المدرسي، ونقصا واضحا في التجهيزات والمُستلزمات في معظم المدارس.

تشخيص المشكلات الرئيسية:

١-دراسة (المدحجي،١٩٩١) :

وضحت أن أكثر المشكلات الادارية التي تعيق ادارة المدرسة فهي قلة استخدام الحوافز المادية والمعنوية لزيادة انتاجية المدرسين وازدحام الصفوف بالطلبة والنقص في تكنلوجيا التعلم والادوات والاجهزة.

المدحجي (١٩٩١، ص٢١-٢٢).

٢- دراسة اللواتي ١٩٩٢:

اجريت الدراسة في سلطنة عمان وهدفت الى كشف وتحديد المشكلات التي تواجهها الادارة المدرسية في المدارس الابتدائية وتكونت عينة الدراسة من (٨١) مديرا و مديرة و(٢٦٢) معلما ومعلمة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من المناطق التعليمية في مسقط والباطنية.وكانت اداة البحث استبانة تضمنت (٦٥) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي مشكلات مدرسية مصدرها :

- التلاميذ واولياء الامور.

- الهيئة التدريسية .

- مديرو المدارس.

وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ان اكثر المشكلات التي تواجهها الادارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان تاتي من مشكلات مصادرها الابنية والمرافق المدرسية تليها بالترتيب مشكلات مصدرها التلاميذ واولياء الامور ومشكلات مصدرها موجّهو واداريو المناطق التعليمية ومشكلات مصادرها مديرو المدارس والهيئة التدريسية.(اللواتي، ١٩٩٢، ص٣٢-٣٣).

-دراسة(حسين،١٩٨٤) :

والتي هدفت إلى التعرف على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس الإعدادية للبنات في بغداد وكان أهمها

١-المنظمات الإجتماعية و البنات.

٢-الطالبات.

٣-الهيئة التدريسية.

٤-السلطات التعليمية وتشمل موظفي مديريات التربية والوزارات والمشرفات التربويات.

٥-الأبنية المدرسية، التجهيزات والوسائل التعليمية.

ومن أبرز مشكلات المجالات الخمسة هي:

ضعف تعاون الأمهات مع الإدارة وانخفاض المستوى العلمى لدى بعض الطالبات.

انخفاض مستوى طموح الطالبات وقلة اهتمام بعض المدرسات بالإلتزام بالزي الموحد ،وضعف التعاون بين الهيئة التدريسية والإدارة .

كثرة الإجازات المرضية والاعتيادية ،وقلة الإلتزام بالخطة اليومية والسنوية وشيوع ظاهرة الوساطة.

قلة زيارات المشرفات الإختصاصيات ،وقلة استعمال الوسائل التعليمية وضعف تعاون مديرية التربية مع الإدارة.

المشكلات الإدارية التي تواجهها الإدارة المدرسية من وجهة نظر علماء الغرب:

- يرى هافت(*Hignett* ١٩٩٠)في دراسته أن أهم المشكلات الإدارية هي:

قلة مصادر التمويل للانشطة وبرامج المدرسة .

عدم التعاون من قبل المعلمين في النهوض بمستوى الدراسة.

عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين في شؤون التعليم .

عدم اهتمام اولـيء الامور في تشجيع ابنائهم .

التدخل الزائد من قبل اولياء الامور في شؤون المدرسة مما يعيق من فعاليتها.(*Hignett*، ١٩٩٠).

-دراسة بريجيس١٩٩٢(*Briggs*):

اجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الامريكية وهدفت الدراسة الى تحديد حاجات المديرين في المدارس الابتدائية باعتبار ان المدير هو العامل الاهم في نجاح الدرسة وانه يعتبر مفتاح النجاح للمدرسة التي يقودها وأوضحت أن مديري المدارس الابتدائية بحاجة الى دورات خاصة تزيد من خبراتهم العملية ولتحقيق ذلك اوصى الباحث بان تتشارك الجامعات والمشرفون التربويون في تنظيم تلك الدورات. (*Briggs*، ١٩٩٢، *P* ٤٤).

من خلال استعراض الدراسات السابقة يستنتج الكاتب ما يلي :-

أولاً: لابد من إعداد مدير المدرسة الإعداد الجيد قبل الخدمة لمهنة الإدارة التي تتطلب الكثير من المهارات ولذلك يحتاج إلى تدريب أثناء الخدمة. (النابه ١٩٩١ أبو شيخه ١٩٨٨، المسيلم ١٩٨٨، كشميري ١٩٨٥).

ثانياً: تؤدي مركزية الإدارة التعليمية(مركزية السلطة)إلى ضعف صلاحيات الإدارة المدرسية . (الحبشي١٩٩٥، العمر١٩٩٥، الغانم١٩٩٠، بلود وميلر١٩٨٠ ، قاسم ١٩٧٦) .

ثالثاً: ضعف العلاقة والارتباط بين المدرسة والمجتمع أدى إلى ضعف التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة.(أوديراي ١٩٨٧، خصاونة ١٩٨٦، حسين ١٩٨٤، مكتب التربية العربي لدول الخليج ١٩٨٣، رايس ١٩٧٨) .

رابعاً: عدم الأخذ في الاعتبار استشارة مدير المدرسة عند القيام بإجراءات نقل أو تعيين المعلمين مما يترتب عليه وجود فجوة بين الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية.(فوزي ١٩٩٥، المنيع ١٩٨٨) .

خامساً:الممارسات الكتابية والأعمال الإدارية تعيق مديري المدارس وتشكل عبئاً عليهم على حساب الممارسات التحسينية والتطويرية للبرنامج التعليمي. (هاتش ياب ١٩٨٨، راليز وهاي سميث ١٩٨٦) .

مشاكل الإدارة المدرسية في التي يقع فيها العديد من مراء المؤسسات التعليمي:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول ورأس الهرم في المؤسسة التعليمية وهو القدوة الأولى للمعلمين وللطلبة على حد سواء فإن سار على الدرب الصحيح استطاع قيادة هذه المؤسسة إلى بر الأمان ، وإن تعثر ساءت أمورها وكثرت مشاكلها ، وتحولت من كونها منارة منارات العلم إلى بؤرة من بؤر الفساد والعياذ بالله ..

ونظراً لأهمية هذا الدور وما له من تأثير كان لا بد من متابعة مدير المدرسة في كل أفعاله وأعماله وتوجيهه إلى الطريق السوي .. غير أن الكمال من صفات الله تعالى ، ولا بد من وجود أخطاء تتفاوت من مدير لآخر ، ونحن هنا قد نلتمس بعض العذر ذلك أن أغلب المدراء تولوا هذه المسؤولية من واقع خبرة ، ولم يتسن لهم دراستها بشكل علمي ، لذا فهم يقومون بعملهم بما تمليه عليهم تجربتهم الشخصية.

الأمر الثاني هو عدم وجود لائحة تنظم عمل مدير المدرسة وتسهل له القيام بعمله بشكل يضمن سير العمل في الاتجاه الصحيح .

وهذا لا يعني بالضرورة أن كل مدراء المدارس يرتكبون الأخطاء الفادحة بل إن لدينا مدراء في غاية الدقة والمسؤولية وهم أحرص على أداء أعمالهم بالشكل اللائق .

وها نحن هنا نستعرض هذه الأخطاء التي وقع ويقع فيها عدد كبير من مدراء المؤسسات التعليمية وهي على النحو التالي :

أولاً : أخطاء عامة :

عدم مراعاة التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية الصادرة عن مدير المدرسة.

التسرع في إعداد المخاطبات وعدم التدقيق فيها مما يعرض المدير للكثير من الانتقادات الإدارية والقانونية واللغوية.

عدم مراعاة آداب اللياقة في تصرفاته مع الجمهور ، ورؤسائه ، وزملائه، ومرؤوسيه .

الغياب عن الاجتماعات والأنشطة المتعلقة بعمله.

التهاون في تنفيذ التعليمات الصادرة إليه بدقة وأمانة في حدود النظام والتعليمات .

غياب الوعي الإداري وعدم الإلمام باللوائح والنظم الإدارية المعمول بها في الإدارة المدرسية.

الجمع بين وظيفته وممارسة مهنة أخرى .

استغلال النفوذ أو إساءة استعمال السلطة الوظيفية .

إفشاء الأسرار التي يطلع عليها بحكم وظيفته.

التغييب المدروس والمبرمج لدور مساعد المدير وإبعاده عن تسيير أمور المدرسة.

غياب التنسيق بين موظفي الإدارة المدرسية في الإجازة الصيفية الأمر الذي يؤدي إلى إغلاق المدرسة لأيام كثيرة.

غياب متابعة الحارس في قيامه بأعماله من خلال الزيارة للمدرسة مساءً وملاحظة مدى تواجده في مقر إقامته.

عدم عقد الاجتماعات سواء مع المعلمين أو مع مجالس الآباء .

عدم الاهتمام بالمظهر العام للمدرسة وعدم الاهتمام بنظافة المدرسة ومرافقها.

عدم الاهتمام بصيانة مبنى وأثاث وأجهزة المدرسة من خلال برنامج الصيانة الذاتية.

عدم العناية بحديقة المدرسة والساحات والملاعب.

عدم وجود آلية لإرجاع الأثاث التالف إلى مستودعات إدارة التعليم .

عدم الاهتمام بتنظيم مستودعات المدرسة ونظافتها.

غياب الحرص على توفير أدوات السلامة والإسعافات الأولية .

عدم تخصيص مستودع لجمع الأثاث التالف وغير الصالح وما يحتاج إلى صيانة.

غياب الحرص حول إبراز نشاطات الطلاب والمعلمين وعدم تعليق إنتاجهم من اللوحات والمجلات الحائطية.

عدم المحافظة على نظافة مكتب المدير وترتيبه باعتباره الواجهة الأولى التي تعبر عن شخصية المدير.

التدخين داخل المكتب والفصول والممرات دون التقيد بالمنشورات والتعميمات التي تمنع ذلك.

غياب الخطط المنظمة للعملية التعليمية بالمدرسة وعدم التنسيق في الجداول المدرسية.

عدم الاهتمام بإبراز جداول المواعيد الدراسية وجداول الحصص .

كثرة المهاترات والعبث والمزاح مع المعلمين أو الموظفين وغيرهم الأمر الذي يعطي انطباعاً غير لائق أمام الزوار ويفقد المدير بعض هيبته.

السماح لجهات خارجية باستغلال المدرسة بعد الدوام الرسمي بدون إذن التعليم.

ثانياً : الشؤون الطلابية:

عدم الالتزام باللوائح والمواعيد المحددة لقبول وتسجيل الطلاب .

الاستئثار بكل شيء يتعلق بأمور التسجيل والتدخل في عمل الأمين الإداري بالمدرسة .

غياب التنظيم والدقة عند تسجيل الطلاب .

عدم التدقيق في المستندات المطلوبة للتسجيل والاكتفاء بالصور دون الرجوع للأصل.

المحاباة في تسجيل بعض الطلاب من خلال التجاوز في القبول والالتفاف حول اللوائح والتعميمات .

عدم الاهتمام بتنظيم وتوزيع الصفوف بطريقة علمية منظمة.

عدم الاهتمام بملفات الطلبة وغياب التنظيم والتصنيف الأمر الذي يخلق حالة من الفوضى والإرباك في العمل.

غياب توجيه المعلمين إلى الاهتمام بالطلاب الموهوبين والعناية بهم والعمل على تنمية مواهبهم.

عدم تشجيع الطلاب الموهوبين و عدم توفير الإمكانيات المادية المعينة على تنمية مواهبهم.. وقتل روح الطموح والإبداع لديهم.

الاعتداد بالرأي الفردي وعدم أخذ رأي المعلمين في حصر الطلاب ذوي المشكلات السلوكية .

من الأخطاء عند طرد الطالب هي تسليمه ملفه الشخصي .

المبالغة في عقاب الطلاب واستخدام الضرب الوسيلة الأولى والوحيدة في العقاب.

غياب النظام في عملية إجازات الطلاب وخروجهم من المدرسة .. فأغلبها يسير بشكل شفهي غير مدروس.

عدم الاهتمام بالطابور الصباحي ، وعدم متابعة الطلاب المتأخرين عنه.

عدم الاهتمام بالزي المدرسي ، وترك الأمور على الغارب وخاصة للإناث.

التلفظ بالألفاظ النابية أمام الطلبة وعدم احترام العملية التربوية.

غياب الصلة بين البيت والمدرسة .

غياب النشاط المدرسي كلياً أو جزئياً في بعض المؤسسات.

ثالثاً : الأخصائي الاجتماعي:

عدم التعاون مع الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة .

التدخل غير المدروس في عمل الأخصائي الاجتماعي.

عدم متابعة الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة ، ودراسة تقريره أولاً بأول.

معالجة المشاكل المدرسية بالضرب وعدم إفساح المجال للأخصائي بممارسة عمله المنوط به.

عدم تزويد الأخصائي بآخر النشرات والتعميمات الواردة من الوزارة.

رابعاً : المقررات الدراسية :

غياب الدقة في تحديد احتياج المدرسة من الكتب الدراسية .

التأخر في إرجاع الكتب الزائدة على حاجة المدرسة إلى مستودع الكتب.

التأخر في سداد الالتزامات المالية الخاصة بالكتب المدرسية (سعر الكتاب المدرسي) (هذه النقطة كانت سبباً للكثير من المشاكل عندما كانت الكتب غير مجانية).

عدم الاهتمام بكتاب المعلم أو التأخر في جلبه من المخازن.

خامساً : المختبرات والمعامل المدرسية:

عدم حصر محتويات المختبر والوسائل التعليمية بشكل دوري.

غياب المتابعة لمشرف المعمل .

عدم المحافظة على الأجهزة والمعدات الخاصة بالمعامل .

عدم مخاطبة التعليم بشأن مخاطبة الجهات المختصة بإتلاف المواد منتهية الصلاحية وخاصة المواد الكيماوية منها.

غياب متابعة أمور الأمن والسلامة بالمعامل.

سادساً : المكتبة :

إسناد المكتبة لمن لا يستحقها أو يعرف حقها.

إغلاق المكتبة بكل كامل أو جزئي وعدم تفعيل دورها.

عدم الاهتمام بتطوير المكتبات أو المحافظة على ما تبقى منها.

سابعاً : المقصف المدرسي :

السيطرة على المقصف المدرسي وما يدره من إيراد.

عدم تسجيل الإيرادات الخاصة بالمقصف بشكل رسمي ومنظم.

عدم الاهتمام بنظافة المقصف .

عدم الاهتمام بنظافة وصحة العاملين بالمقاصف.

غياب المتابعة الدورية للمقصف .. والتفتيش على الوجبات المباعة فيه.

عدم متابعة التسعيرة المحددة لكل صنف في المقصف المدرسي.

ثامناً : المعلم :

التعامل بدكتاتورية وعنجهية مع المعلمين .

التعامل بعدم المبالاة مع المعلمين وعدم التدقيق في عملية الحضور والانصراف وخاصة في بداية العام الدراسي.

غياب التنظيم الإداري لملفات المعلمين.

النقل التعسفي أو الإجباري للمعلم دون الرجوع لمدير المدرسة.

السماح بنقل المعلم من المدرسة قبل تسوية العهد المسلمة إليه .

عدم المساواة في التعامل مع المعلمين .

تكليف المعلمين بتدريس مواد ليست من تخصصهم رغم وجود المتخصص.

عدم التعامل بمرونة وعدم مراعاة ظروف المعلمين عند إعداد الجداول.

عدم مراعاة العدل والمساواة بين المعلمين عند إعداد الجداول؛ خاصة في إسناد المواد الدراسية وحصص الاحتياط وأنواع النشاط.

التهاون في تطبيق معدلات الأداء كاملة .

عدم مراعاة وضع الحصص التي تحتاج إلى مجهود ذهني أو جسمي في أول اليوم الدراسي.

عدم تدوين حصص الاحتياط في جدول الحصص الأسبوعي.

عدم الاهتمام بكراسات التحضير الخاصة بالمعلمين وعدم اعتمادها بشكل دوري.

عدم الإلمام بالقوانين عند إنزال العقوبة بالمعلم المقصر.

عدم الاهتمام بزيارة المعلمين في الفصول بشكل فجائي ودوري.

مناقشة المعلم بأسلوب غير تربوي أمام الطلاب.

غياب المتابعة الدقيقة وتسجيل الملاحظات الخاصة بالمعلمين.

غياب الدقة في الإحصائيات والبيانات الخاصة بالمعلمين.

عدم الاهتمام بتنبيه المعلمين بضرورة استخدام السبورة والوسائل التربوية في التعليم .

عدم الاهتمام بحث المعلمين على تصحيح الكراسات وإجراء التطبيقات بشكل دوري وفعال.

عدم التعاون مع المفتش التربوي .

التحيز إلى فئة من المعلمين دون أخرى.

الاستماع للوشاية من البعض ضد زملائهم.

غياب النزاهة والموضوعية عند تقييم المعلم وخاصة عند إعداد تقرير الكفاءة.

عدم الإلمام بقواعد الترقيات والدرجات للمعلمين الأمر الذي يؤثر تأثيراً سلبياً على حياتهم الوظيفية.

عدم الإلمام بقواعد الإجازات بل ومنحها أو بمنعها وفق مزاج المدير .

الشروع في إيقاف مرتب المعلم دون إتباع للتسلسل الإداري المتبع في الخصوص.

تاسعاً : الامتحانات :

الاكتفاء بالرأي الشخصي وعدم أخذ رأي المعلمين عند إجراء الامتحانات .

عدم مراعاة المواد الصعبة وذلك بوضع مادتين صعبتين في يوم واحد .

السماح بالغش في الامتحانات وعدم التزام الضبط والربط وخاصة في امتحانات النقل.

التلاعب في نتائج الطلبة .

التوصيات

التشدد في اختيار مدير المدرسة من حيث المؤهل والخبرة واجتياز المسابقة والمقابلة الشخصية.

عقد المؤتمرات والدورات التنشيطية والتأهيلية لمدراء المدارس بشكل دوري ومنظم.

نقل مدير المدرسة لممارسة عمله في أكثر من مدرسة حتى تتجدد خبرته ونشاطه.

إعداد لائحة لتنظيم العمل بالمؤسسات التعليمية وإعداد ضوابط منظمة لها لا يجوز الاجتهاد معها.

توحيد المستندات الداخلية للمؤسسات التعليمية .

عدم التهاون مع المدير المقصر ومعاقبته بشكل يتناسب وحجم الخطأ المرتكب.

المعوقات الإدارية و الثقافية و التنظيمية و الفنية التي تواجهها إدارة المدرسة.

فالمدرسة مؤسسة اجتماعية ، كالمؤسسة الدينية أو الأسرية ، لها تاريخها ومفرداتها اللغوية المتخصصة ، وناس ذوو وظائف بيروقراطية ، ومجموعة من القواعد والترتيبات والإجراءات المعقدة المتبعة خاصة بها . وكأية مؤسسة اجتماعية تقوم بتجديد أدوار مختلفة وحقوق مختلفة ، ومسؤوليات مختلفة لمختلف الناس فيها وإن ما يجعل المدرسة وإدارتها مؤسسة قائمة هو تلك المجموعة المحددة من الوظائف الأساسية التي تقوم بها لخدمة المجتمع.

وتواجه الإدارة المدرسية عدد من المعوقات الإدارية والتنظيمية والثقافية والاجتماعية والفنية، تاليا عرض لأهم تلك المعوقات:

مشاكل إدارية :

أ- عدم وجود أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة الإدارة بشكل منظم.

ب- عدم وجود قواعد وقوانين إدارية تكفل حسن سير العمل بنظام .

ج- انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء الإدارة الذاتية .

د- انعدام الحوافز والمكافآت المعنوية .

مشاكل تنظيمية :

أ- عدم وجود خطة منظمة لسير العمل .

ب- عدم وجود هيئة عامة تعني بالعمل والمؤسسة تزيد الانتاجية .

ج- عدم توزيع الأدوار على العاملين في المؤسسة يكفل المساواة وتساوي الفرص والعدالة .

د- عدم التنسيق بين الإدارة والجماعة .

ه- التعارض بين الإدارة والعمل الأساسي للموظف مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

مشاكل ثقافية :

أ- عدم الوعي الكامل لدور الإدارة

ب- انعدام قنوات الاتصال لدى الإدارة .

ج- عدم فهم الأهداف العامة والخصائص الهامة لدى الإدارة .

د- التسلط والسيطرة وحب التملك .

مشاكل اجتماعية :

أ- السيطرة المفروضة من قبل شخص معين على جهاز إداري .

ب- الاعتماد على الغير والاتكالية .

ج- انتشار الفساد والمحسوبية والرشوة من قبل فئة .

مشاكل فنية :

أ- عدم التدريب والخبرة والدراسة والكفاءة الكافية للإدارة .

ب- عدم حضور دورات وندوات والتطبيق العملي للإدارة .

ج- بالإضافة لعدم التخطيط الجيد وعدم الرقابة وعدم التنسيق والتنظيم الجيد والمركزية في اتخاذ القرار ، وعدم قبول التغيير.

أهم التوصيات والمقترحات التي تساعد مدير المرسة على مواجهة المشكلات الإدارية:

لم تعد العملية التربوية في المدارس كما كانت عليه في العصور الماضية، فالتطور العلمي والحضاري والتكنولوجي الهائل والكبير الذي حدث خلال مدة زمنية قصيرة ألقى بظلاله الايجابية والسلبية على عملية التعلم في المدرسة، مما أدى إلى ظهور

مشكلات تربوية في المدرسة تختلف من حيث الكم والنوع عن المشكلات التي كانت سائدة في أزمان ماضية، وبالتالي فان البحث عن أساليب يمكن عن طريقها إجراء معالجات تربوية شاملة مطلب تربوي يعرض نفسه وفقا لهذا الواقع الملموس في مدارسنا في الوقت الحاضر.

وبعد أن تعرفنا على أهم المشكلات التي تواجه مديري المدارس نخرج ببعض التوصيات التي تساعد الإدارةالمدرسية على المدرسة مواجهة هذه المشكلات.

التوصيات

عقد دورات تدريبية لمديري ومديرات المدارس بهدف تدريبهم على حل المشكلات.

إقامة ورش عمل دورية بين المديرين من ذوي الخبرة مع زملائهم الجدد لتبادل الخبرات في مواجهة المشكلات وكيفية حلها.

تكوين مجتمعات مهنية بين مديري مدارس المنطقة التعليمية.

العمل على تعيين كادر إداري مدرب ومؤهل لكل مدرسة، وإنشاء قسم خاص بشؤون الطلاب.

تفعيل دور المشايخ بالتنسيق مع مكتب الوالي للمناطق التي تخدمها المدرسة في مجالس الآباء.

فتح المجال أمام مديري المدارس المتميزين للتقدم وظيفياً في ضوء معايير محددة للتدرج الوظيفي.

زيادة ميزانية المدرسة من قبل الجهات المختصة، لمواجهة المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية.

العمل على إيجاد مصدر دخل ثابت للمدارس، كإنشاء بعض المحلات التجارية خارج أسوارها.

إتاحة الفرصة للمؤسسات لدعم المدارس مقابل السماح لهم ببعض الإعلانات التجارية المشروطة.

الحرص على تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية في العمل.

السعي لتوفير غرف خاصة بالأنشطة المدرسية.

إعطاء الصلاحية لمديري المدارس للاتفاق مع شركات النظافة في ضوء المبلغ المحدد للمدرسة.

استحداث وظائف قيادية أخرى في الإدارة المدرسية، تتضمن تعيين مساعدين للمدير في مجالات: مساعد المدير للعلاقات العامة، ومساعد المدير للتنمية المهنية والأكاديمية للمعلمين، مساعد المدير للشئون المالية والإدارية وشئون الطلاب.

ويذكر بعض الباحثين عدد من التوصيات أهمها:

العمل على توثيق الصلة بين المدرسة والمنزل وذلك من خلال وضع البرامج لزيارات أولياء الأمور للمدرسة والمشاركة في الأنشطة المدرسية المختلفة.

العمل المستمر من قبل الإدارات المدرسية على تقديم المعلومات وكذا النصح والإرشاد لأولياء الأمور في كل ما يختص بأمور أبنائهم على أن يأخذ ذلك طابع الاستمرارية.

العمل على تنشيط عمل مجلسي الآباء والمعلمين بهدف تعزيز الصلة بين المدرسة والمنزل وتحديد ما يمكن أن تقدمه المدرسة للمجتمع المحلي ، وكذا ما يمكن للمجتمع المحلي أن يقدمه للمدرسة.

زيادة الجهود لتعميق الوعي اللازم بين الآباء ورجال التربية بأهداف ورسالة مجالس الآباء والمعلمين ، وأهميتها في تربية وتعليم الطلاب وتنمية شخصياتهم.

العمل على تزويد المدارس الثانوية بأجهزة الحاسوب ومحاولة تطوير الإدارات التعليمية بما يتناسب والتطور الإداري الحديث.

الاهتمام بتدريب العناصر البشرية وذلك من خلال الإيمان بأهمية التدريب أثناء العمل والتنسيق مع المؤسسات التعليمية مثل الكليات والجامعات ومراكز التدريب ، للارتقاء بمستوى المعلمين والمديرين في مجال التربية والتعليم.

العمل على توفير الكادر الإداري المدرب في المدرسة وإقامة دورات تأهيلية وتدريبية لأفراد الإدارات المدرسية والموجهين التربويين أثناء الخدمة.

ضرورة التقيد بشروط ومواصفات تعيين قيادات المدارس والتقييم المستمر لها وتطوير أوضاعها وإشراكها باستمرار في القرارات المتعلقة بها.

ضرورة العمل باللوائح والأنظمة الإدارية وضرورة تواجدها لدى كل المعنيين وتنفيذها.

.يورد الباحث بعض التوصيات الخاصة بمديري المدارس الثانوية.

يوصي الباحث بأهمية ممارسة مدير المدرسة الثانوية لجميع مهامه التربوية والتعليمية .

يوصي الباحث بضرورة مراعاة توفر الصفات العلمية والأخلاقية والمهارية والإدارية لدى مديري المدارس الثانوية .

يوصي الباحث بإيجاد برامج جديدة للتأهيل والتدريب لم يسند إليه مهمة إدارة المدرسة الثانوية مع إجراء عملية التقويم للبرامج السابقة .

يوصي الباحث مراعاة الشروط والمعايير التربوية في تعيين مدير لمدرسة ثانوية بعيد عن الاعتبارات الحزبية الضيقة .

يوصي الباحث بأهمية توفير الإمكانات المادية وتذليل كافة الصعوبات لمعالجة المشكلات التي تعترض سير عمل مدير المدرسة الثانوية وكل العاملين في حقل التربية والتعليم .

يوصي الباحث بأهمية وضوح الأهداف التربوية لدى العاملين في حقل الإدارة المدرسية .

أبرز المبادىء التي تساعد على حل المشكلات المؤثرة على سير العملية التربوية:

يرى بعض التربوين أن جملة من المبادئ التي إذا تم اعتمادها بشكل واضح ومناسب يمكن لها أن تنجح إلى حد كبير في حل أكثر المشكلات المؤثرة على سير العملية التربوية، وان هذه المبادئ إذا استعملت بشكل مناسب وجيد يمكن أن تساهم مساهمة كبيرة في تقليص ظاهرة وجود المشكلات وعدم حلها بشكل مستمر، هذه المبادئ يمكن أن تتضمن:

١- رصد الظواهر السلبية في المدرسة بشكل يومي من قبل الإدارة المدرسية ومناقشتها في اجتماعات طارئ إذا تطلب الأمر لاتخاذ قرارات حولها.

٢- إشراك أولياء الأمور بشكل متواصل وإخبارهم بتقارير أسبوعية تكتب بمحاضر اجتماعات الإدارة المدرسية عن المظاهر السلوكية وغير التربوية التي تبدر من أبنائهم كي يطلعوا على الواقع التربوي والمشكلات التي تظهر في المدرسة وكي يشاركوا في مقترحات الحلول لها.

٣- إشراك الجهات التربوية والعلمية المتخصصة والمعنية بالعملية التربوية بالواقع التربوي في المدرسة، وإخبارهم بالظواهر السلبية غير التربوية المرصودة في المدارس من اجل التعاون بين هذه الجهات والإدارة المدرسية لوضع حلول علمية وتربوية موضوعية لهذه المشكلات، من هذه الجهات الساندة المشرفين التربوين والإدارة الإرشادية في مديريات التربية والأطباء النفسانين ومراكز البحوث التربوية والنفسية.

٤- سعي الإدارة المدرسية الجاد إلى تنفيذ القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الجهات التربوية العليا مثل وزارة التربية أو مديريات التربية في المحافظات واجب تربوي يجب تحقيقه لأنه أمانه في أعناق جميع أعضاء الإدارة المدرسية، ولكن لا يعني هذا عدم وجود مرونة ذات فعالية ايجابية في مواجهة المشكلات المدرسية وحلها وهذا الأمر يعتمد وفقا لطبيعة المشكلة وظروفها وأثارها على العملية التربوية في المدرسة فضلا عن درجة المرونة المطلوبة في حل المشكلات.

٥- إن الإبداع والابتكار في إيجاد حلول واقعية وفعالة للمشكلات المدرسية يعتمد بشكل كبير على رغبة الإدارة المدرسية في حل تلك المشكلات، ورغبة المعلم نفسه في إيجاد الحل الأفضل والأنسب للمشكلة، لذا فان اقتراح حلول بشكل إبداعي يحتاج إلى أفكار متجددة ومشاركة فعالة من جميع أعضاء الإدارة المدرسية والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات التربوية لحل تلك المشكلات دون الانفراد في اتخاذها من قبل المدير أو المعاون أو المعلم المعني بشكل مباشر بالمشكلة.

إن تلك المبادئ فضلا عن مبادئ أخرى شبيهة لها إذا اعتمدتها الإدارة المدرسية يمكن لها أن تحل معظم المشكلات والتي للأسف ربما تحل بطرائق غير تربوية أو تؤدي إلى تفاقم المشكلة واتساع غير مرغوب فيه لتأخذ حجم اكبر من حجمها الحقيقي، وبالتالي فان هذه المبادئ المقترحة تصب في خدمة العملية التربوية في المدرسة لأنها تستهدف معالجة المشكلات التي ربما تؤثر على المعلم والتلميذ وقد تصل آثارها السلبية إلى خارج المدرسة فضلا عن آثارها السلبية على التحصيل الدراسي لبعض التلاميذ، فلابد إذا من السعي الجاد والحثيث من قبل جميع التربوين والمختصين بالعملية التربوية لإيجاد الحلول للمشكلات المزمنة والطارئة وهو هدف

تربوي وقيمة تربوية يسعى جميع التربوين إلى تحقيقها فضلا عما تحويه من غاية تربوية سامية.[٥٥]

وفي النهاية يجب أن نشير أنه ليس هناك أحد منا لا يعاني من ضغوط في عمله اليومي ؟ !

فالضغوط لازمت الإنسان منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل ، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان ، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين بالمدرسة وخاصة إدارتها ، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم ، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إدارة المدرسة إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرض إدارة المدرسة للمخاطر .

و الإداري المدرسي أو مدير المدرسة الناجح يعمل جاهدا لرفع الروح المعنوية للمدرسين والطلاب ويهتم بالأخلاقيات ويعمل بطريقة مثالية لتنمية ورفع الكفاءة التعليمية للتلاميذ الذين يشرف عليهم. و هو يتصف بروح الصداقة والتعاون في تنفيذ دوره القيادي في المدرسة. و يري الكمال في الحق الذي هو الغاية القصوى للإنسان. وهذا يقلل من غياب المدرسين ويزيد من انتاجيتهم حيث يقدم المدرسون كل إمكانياتهم من أجل تحقيق الهدف المنشود.

وعلينا أن نعلم أن رجل القيادة المدرسية أو الإدارة المدرسية لا يمكنه العمل في المدرسة دون أن يكون لديه اطلاع و إلمام واسع بنظريات الإدارة بصفة عامة والإدارة المدرسية بصفة خاصة. وهذا الفهم الدقيق لكل ما يتصل بإدارة المدرسة يسهل عملية بلوغ المدرسة والعاملين والدارسين فيها لهدفهم المنشود بكفاءة عالية.

نخلص من كل ما سبق الى أن مهنة مدير المدرسة لها خواص و مميزات وصفات شخصية و خلقية و نفسية واجتماعية تتسم بحسن التصرف و الخبرة والمعرفة و لها من القدرة على التحليل ما يسهم بدور جلي و كبير في العملية التعليمية. ولا بد أن تكون موضع احترام الآخرين، وهي مهنة تهيء لمن يعمل فيها الفرصة إلي التقدم والنمو.

---

١) المشكلات المدرسية وأساليب معالجاتها المشكلات المدرسية وأساليب

هذا بالإضافة الى أن مدير المدرسة يجب أن يكون قد قضى مدة مناسبة في التدريس في المرحلة التي يعين بها حتى يكتسب بعد النظر والخبرة الناتجة عن هذا العمل الميداني الذي هو لب العمليات التعليمية ويكون أيضا علي فهم عميق بكل ما يحيط به. و لا ينبغي اختيار القيادة المدرسية إلا بعد تدقيق و دراسة حتى يكون الإختيار مناسباً.

ومن خلال ذلك لا يمكن أن ننكر حقيقة هامة هي: أن من يرغب في مزاولة الإدارة المدرسية لابد أن يدفع ثمنا غاليا إن أراد أن يكون ناجحا لأنه سوف يخصص كثيراً من وقته للعمل، فوقته لن يكون كله ملكاً له.

كما تعتبر الإدارة المدرسية في نظر أولياء الأمور شيئا هاما جداً في العملية التعليمية والتربوية، فهم يعتبرونها ممثلة للسلطة التعليمية في المدرسة.

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية:

* القرآن الكريم.

آل إبراهيم، آمال أحمد علوي.(٢٠٠٤) . واقع ومعوقات استخدام الحاسب الآلي في أعمال إدارة المدارس الثانوية في سلطنة عمان من جهة نظر المديرين ومساعديهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

أبوشيخة، أحمد نصر.(١٩٨٨) . المعارف والمهارات اللازمة لمدير المدرسة الثانوية لإنجاح دوره في خدمة المجتمع المحلي وتنميته. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمَان.

أحمد، أحمد إبراهيم (١٩٩٨) الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية. دار الفكر العربي، القاهرة.

الجامودي، سليمان عبد الله يعقوب.(٢٠٠٥) . المشكلات الإدارية التي تواجه مدارس ومراكز التربية الخاصة في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الحرفة، حامد وآخرون .(ب.ت.). موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الثاني، الدار العربية للموسوعات، القاهرة.

الحاوي، فوزية أحمد.(١٩٨٩) مهام مدير المدرسة الإشرافية والصعوبات التي تواجهه في أداء عمله في مدارس وكالة الغوث الدولية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

الحبشي، محمد محمد.(١٩٩٥) . أدوار مدير المدرسة الابتدائية في سلطنة عمان في ضوء الكفايات اللازمة له، والمشكلات التي تواجهه. مجلة رسالة التربية العدد (١)، وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، ص ص.٢٣٤ ـ٢٣١

الحرمي، منى محفوظ محمد.(٢٠٠٣) . معوَقات الإبداع الإداري بمدارس التعليم الثانوي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

حسين، فضيلة عباس.(١٩٨٨) . مشكلات إدارات المدارس الإعدادية للبنين في بغداد أسبابها ومقترحات علاجها. مجلة آداب المستنصرية، العدد (١٦) بغداد، العراق، ص ص .٥١٢ ـ ٤٥٩

حمدان، محمد.(٢٠٠٧) . مشكلات الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط ١، عمَان، الأردن.

حواشين، برهان رشيد.(١٩٨٨) . الممارسات الإدارية لمديري المدارس الابتدائية لتحقيق النمو المهني للمعلمين كما يراها المعلمون والمديرون في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

خشان، عبد العزيز.(١٩٨٨) . الإدارة المدرسية في إطار ممارسات مديري المدارس الحكومية في الأردن لمسؤولياتهم الواقعية والمثالية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

خصاونة، سامي عبد الله .(١٩٨٦) آراء وأفكار مديري المدارس الثانوية في الأردن نحو قضايا وممارسات ومهمات تربوية مختارة (دراسة مسحية). دراسات، العدد (١٣)، عمان، الأردن، ص ص .١٤٠ـ١١٧

الخولي، صلاح زهران.(٢٠٠٨) . مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الدويك، تيسير عبد المطلب.(٢٠٠٥) إدارة المدرسة الفعال: مقوماتها وآفاقها. جهينة للنشر والتوزيع، ط ١، عمَان، الأردن.

دياب، إسماعيل محمد (٢٠٠١) الإدارة المدرسية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

رفاعي، فيصل الراوي وآخران.(٢٠٠٠) . الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

الزعبي، أحمد عوض.(١٩٨٠) . العلاقة بين نمط قيادة مدير المدرسة الثانوية في الأردن، ودرجة تصوره للصعوبات التي يواجهها في عمله الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمَان.

سليمان، عرفات عبد العزيز.(١٩٨٢) . إستراتيجية الإدارة في التعليم. مكتبة الأنجلو المصرية، ط٢، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الشبيبي، أحمد سليم محمد.(٢٠٠٧) . المعوقات الإدارية للاستخدام الفعَال للحاسب الآلي في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وأساليب التغلب عليها. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الصوافية، نصراء محمد سليم.(٢٠٠٨) . تفعيل المشاركة المجتمعية بين المدرسة والمجتمع المحلي في بعض الجوانب الإدارية بمدارس التعليم الأساسي (٤ -١) في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

الطوباسي، عادل محمد.(١٩٨٠) . دراسة لواقع الإدارة المدرسية في الأردن. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح.(٢٠٠١) . الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. دار وائل للنشر، ط ٢، عمَان، الأردن.

عدس، محمد عبد الرحيم.(١٩٩٨) . المدرسة مشاكل وحلول. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط ١، عمَان، الأردن.

عليمات، صالح ناصر.(٢٠٠٧) . العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية. دار الشروق للنشر والتوزيع، ط ١، عمَان، الأردن.

العمر، علي فواز .(١٩٩٥) دور المدرسة الثانوية الحكومية كمؤسسة ريادية في خدمة المجتمع المحلي وتنميته. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك أربد، الأردن.

العمري، أيمن أحمد إبراهيم.(١٩٩٠) . معوقات اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بالروح المعنوية عند معلمي المدارس الثانوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

عواد، مازن أحمد.(١٩٨٥) . دراسة تحليلية لمعرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة منهم. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمَان، الأردن.

الغانم، عبد العزيز.(١٩٩٠) . الإدارة المدرسية وعلاقتها بالإدارة التربوية في دولة الكويت. مجلة دراسات تربوية، العدد (٢٥)، الكويت، ص ص .٢٤٤_٢١٤

الغساني، وفاء سعيد فرج.(٢٠٠٦) .معوقات الدور القيادي لمديرات مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

فوزي، محمد (١٩٩٥) تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

القرعان، أحمد خليل محمد، وحراحشة، إبراهيم محمد علي.(٢٠٠٤) . الإدارة المدرسية الحديثة. دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمَان، الأردن.

كشميري، محمد بن عثمان.(١٩٨٥) . اتخاذ القرارات الإدارية لدى بعض مديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية)دراسة ميدانية.(دراسات تربوية. مجلة كلية التربية، جامعة الملك سعود، العدد (٢) الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص .٢٤٥_٢٠١

اللواتي، محمد شهاب حبيب.(١٩٩٢) . المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية في المدارس الابتدائية في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة جامعة اليرموك، أربد، الأردن.

المدحجي، منصور قاسم.(١٩٩١) . المشكلات التي تعيق إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمَان الأردن.

المحامدة ، ندى عبد الرحيم.(٢٠٠٥) . الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ـ عمَان.

المخلافى، محمد سرحان(٢٠٠٧) . القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط١، الكويت، الكويت.

المخلافى، محمد سرحان. ومحسن، محمد أبو بكر(٢٠٠٥) . أسس الإدارة التعليمية، المفاهيم والاتجاهات المعاصرة. مركز التربية للطباعة والنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن.

مرسي، محمد منير.(١٩٩٦) . الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مساد، عمر حسن.(٢٠٠٥) . الإدارة المدرسية. دار صفاء للنشر والتوزيع، ط ١ عمَان، الأردن.

مصطفى، صلاح عبد الحميد، والنابه، نجاة عبد الله.(١٩٨٦) . الإدارة التربوية: مفهومها، نظرياتها، وسائلها. دار القلم، دبي، الإمارات،

المسيلم، محمد يوسف.(١٩٨٨) . الإدارة المدرسية في الكويت، الواقع والمشكلات. مجلة التربية، العدد (١)، الكويت.

المعمري، سيف سعيد ماجد.(١٩٩٨) . المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

المعمري، علية علي راشد.(٢٠٠١) . ضغوط العمل لدى مديري المدارس الثانوية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.

مطاوع، إبراهيم عصمت.(٢٠٠٣) . الإدارة التعليمية في الوطن العربي. مكتبة النهضة المصرية، ط ١، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

مكتب التربية العربي لدول الخليج.(١٩٨٣) . مشكلات الإدارة المدرسية في المرحلة الابتدائية بدول الخليج العربية. الدوحة، قطر.

المنيع، محمد عبد الله.(١٩٨٨) . بعض الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في المرحلة الابتدائية في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، العدد (٥) قطر، ٢٣٧_٢٥٤.

وزارة التربية والتعليم.(٢٠٠٨) : إدارة السلوك الطلابي في المدرسة. كتاب رسالة التربية. الكتاب الرابع، مسقط، سلطنة عمان.

ابوحليمه ، فائق حيني وآخرون (١٩٩٥م): اتجاهات مديري المدارس في محافظة الزرقاء نحو درس التربية الرياضية من وجهة نظر مدرس التربية الرياضية ، مجلة دراسات العلوم التربوية ، العدد ١.

السعود ، راتب وبطاح ، أحمد(١٩٩٣م) اختيار مدير المدرسة في الأردن أسس مقترحة. مجلة أبحاث اليرموك " سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية " العدد ١.

جامعة اليرموك ، اربد.

الخطيب ، ورداح و الفرح وجيه(١٩٩٦م) الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة ، ط٣ مطابع الغردق التجارية الرياض.

بهجت ، أحمد الرفاعي(١٩٩١م): فاعلية دورة الإدارة المدرسية في إعداد مديري المدارس في سلطنة عمان ، مجلة الدراسات التربوية ، العدد .٥٣

بني موسي ، محمد فوزي أحمد الخليفة(١٩٩٥م) تصورات المديرين للمشكلات الفنية والإدارية التي تواجه المدارس الحكومية في محافظة جرش ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك الأردن.

ديراني ، عيد(١٩٨٧م) : دراسة استطلاعيه لمشكلات مديري المدارس الابتدائية بالمناطق القروية بالمملكة العربية السعودية ، مركز البحوث التربوية ، جامعة الملك سعود .

غنيمات ، محمد عبد القادر (١٩٩٥م) : المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديري مدارس القرى النائية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ،عمان.

مرسي ، محمد منير(٢٠٠١م) : الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة دار الكتب.

يعقوب نشوان ،الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق

الدكتور وهيب سمعان و الدكتور محمد منيرموسى : الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى ، مطبعة دار العالم العربي.

الصفار، فاضل(٢٠٠١م) . التغيير الإداري كيف ولماذا؟. مجلة النبأ. لبنان. العدد ٥٧ ..

ثانياً: المراجع الأجنبية-:

M. (١٩٩٩). Job Satisfaction of Female Teachers And Female Administrators. ،Ahmat Malaysia: International Islamic University.

R.B. (١٩٨٦). Problems Associated with Provision of Rule Special Education ،Anderson ١٩٨٦). Dissertation ، University of Southern California ،Services. (Doctoral Dissertation ١٩٣٦-A. ، ٤٧،Abstracts International

N. Aron and Elliot J. Coups (٢٠٠٥). Statistics for the Behaviors and Social ،Arthur Aron Sciences. Pearson.

L.H. (١٩٧٩). A Study of the Delegation of Administrative Tasks by an Elementary ،Brown ،School Principal in a Selected Florida Public Elementary School. (Florida State University) ٣٠٠٩A. ، (٦)، ٤٠،Dissertation Abstracts International

J.E. (١٩٨١). Leadership Behavior of Elementary Principals that Lead to Improved ،Calhoun State University of New York at ،Teaching Learning Situations. (Doctoral Dissertation ٢٩٠٨-A. ، ٤١، ١٩٨٠). Dissertation Abstracts International ،Buffalo

C.M.(١٩٨٥). Administrative Control in Large-City School Systems: ، & Van ، R.L. ،Crowson ٥١-٧٠. ، ٢١: (٤) ،An Investigation in Chicago. Educational Administration Quarterly

Dennis Howitt and Duncan Gramer (٢٠٠٨) Introduction to SPSS in Psychology. Pearson.

(١٩٦٦) "The Organizational Climate of Schols: Theory and Research in ، A.W. ،Halpin N.Y.: Macmillan Company. ،Educational Administration"

، perception ، Carolemae. (١٩٨٩). A study of principals ،Hatsch- Yap

Perceived Effectiveness as Related ،Of Their Role and Educational Administration Programs ١٦٤٠-A. ، ٤٩،to That Role. Dissertation Abstracts International

N.T. (١٩٩٠). School Effectiveness and Ineffectiveness: Principals' and ،Higheet Superintendents' perspectives. (University of Alberta (Canada)) Dissertation Abstracts ٣٤٣٠A. ، (١١)، ٥٠،International

B.P. (١٩٨٦). A study of Teacher Loyalty to The Principal: Rule ، & Venable ، G.S ،Johnston Administration and Hierarchical Influence of the Principal. Educational Administration ٤-٢٧. ، (٤)، ٢٢،Quarterly

A. U. (١٩٨٧). The principal's Role in The School Community Relations. (Doctoral ،Odiari ، ٤٧، ١٩٨٦). Dissertation Abstracts International ، The University of Toledo ،Dissertation ٣٩٢٩-A.

N.(١٩٩٦).Defining Teachers Burnout In Public And Private Elementary School ،Parytodomkit ١٠. ،١٩٩٥. DAI. Vol. a- ٥٦، Illinois State University ، PHD ، Thailand ،In Bangkok

Martha c. (١٩٨٦). Great principal: Questions of School ، & High smith ، Sharon F. ،Rallis ٣٠٠-٣٨٤. ، ٦٨ (٤) ،Instructional Leadership. Phi Delta Kappan

،Rice

، Parents،R.C. (١٩٧٨) A Comparison of Perception of School Discipline Between Students ١٩٧٧) ، Iowa State University،Teachers and School Administrators. (Doctoral Dissertation ٣٨٦٢-A.، ٣٨،Dissertation Abstracts International

Sabine Landau and Brains. Everitt (٢٠٠٤). A Handbook of Statistical Analysis Using SPSS. Chapman &Hall.

Anne Turnbaugh Lockwood (١٩٩٧). The Changing Role of Principals: An Interview With Philip Hallinger.

،Chris Elliott (١٩٩٢). Leadership and Change in Schools . Issues In Educational Research p.p: ٤٥-٥٥.، No. ٠١،Vol. ٢

، No. ١٣، Moss (١٩٩٩). The Enduring Skills of Change Leaders. Leader to Leader ،Rosabeth Summer ١٩٩٩.

ثالثاً : مواقع الأنترنت :

www.startimes.com

www.alukah.net

www.brooonzyah.net

www.east-edu.com

www.annabaa.org

www.sedl.org

www.home.att.net

www.fno.org

www.manhal.net

www.tarbiapress.com

www.gifted.gov.sa

www.alshirazi.com

www.ahewar.org

www.qassimedu.gov.sa

www.alriyadh.com

www.alshref.com

.www.clups.net

www.profvb.com